



**CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION
DES ORGANISATIONS**

EA 7317

**CENTRE DE RECHERCHE EN MARKETING
DE BOURGOGNE**

Equipe de Recherche de l'IAE Dijon

Membre du CREGO

ECOLE DOCTORALE LISIT (ED 491)

Langages, Idées, Sociétés, Institutions, Territoires

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion
Présentée et soutenue publiquement par
Sabrina HOMBOURGER-BARÈS

le mardi 17 Juin 2014

**La contribution du design de l'espace de vente
à l'évolution du positionnement de l'enseigne :
une analyse longitudinale**

Jury

Rapporteurs :

Monsieur le Professeur Jean-François LEMOINE
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Monsieur le Professeur Éric RÉMY
Université de Rouen

Suffragants :

Monsieur le Professeur Jacques THÉVENOT
Université de Lorraine

Monsieur le Professeur Gérard CHARREAUX
Université de Bourgogne

Directeur de recherche :

Monsieur le Professeur Marc FILSER
Université de Bourgogne



CREGO - CERMAB

2 Boulevard Gabriel

BP26611

21066 DIJON Cedex (France)

<http://crego.u-bourgogne.fr>

« L'Université n'entend donner ni approbation,
ni improbation aux opinions émises dans la thèse :
ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur. »

REMERCIEMENTS

« *Un seul mot, usé, mais qui brille comme une vieille pièce de monnaie : **merci !*** »
Pablo Neruda

À l'instar d'une conception d'espaces de vente expérientiels, un projet de thèse ne se concrétise pas seul. J'ai la chance d'avoir fait de belles rencontres et d'être entourée de personnes de savoir... savoir-être, savoir-faire, ...

En tout premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de thèse, le Professeur Marc Filser, qui a su me guider, m'orienter et m'accompagner dans cet apprentissage qui, bien que périlleux et éprouvant, n'en est pas moins gratifiant. En acceptant de diriger mon travail doctoral, Marc Filser m'a également donné la chance de débiter une nouvelle carrière en tant qu'enseignant-chercheur à l'université. Sa confiance, sa bienveillance, sa rigueur, sa réactivité et la qualité de nos échanges ont fortement contribué à ce travail et m'ont permis de ne pas « lâcher prise ». Cette thèse est la cinquantième réalisée sous sa direction, ce qui atteste de ses qualités d'encadrement et du nombre de chercheurs en sciences de gestion qu'il a formé et accompagné.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance aux professeurs Jean-François Lemoine et Éric Rémy qui me font l'honneur d'évaluer mon travail en tant que rapporteurs. Je remercie également les professeurs Gérard Charreaux et Jacques Thévenot d'avoir accepté de participer à ce jury de thèse et d'y apporter un éclairage transdisciplinaire.

Je veux également exprimer ma gratitude à Stéphane Boiteux, ancien directeur d'*ICN Business School* et ami, qui m'a offert la possibilité mais aussi les moyens de reprendre mes études et de concrétiser un projet de carrière initié à *HEC Montréal* dix années auparavant. Je remercie également Bjorn Walliser et Thomas Froehlicher, qui m'ont accueillie avec enthousiasme dans le monde de la recherche.

Un grand merci à mon amie Christine Kratz qui s'est lancée dans l'aventure en même temps que moi et qui m'a beaucoup apporté, tant d'un point de vue personnel que professionnel. J'en profite pour adresser mes plus sincères souvenirs à mes anciens collègues d'*ICN Business School*, notamment Patricia Apangu, Daniel Caumont, Gérald Duffing, Maxime Koromyslov, Sandrine Peney, Valérie Coutal et Estelle Durand. Ils m'ont offert l'environnement de travail idéal pour débiter un doctorat.

Dans ce même esprit, il m'importe de remercier Cédric Gubert, Jérôme Gambini, Vincent Houot, Cécile Esselin, Nadine Lamberigts, Sylvain Armandie, Thibault Charbonnier, Thierry Durandea, Gérard Moratille, Jean-Claude Prinz et Bertrand Thura, qui m'ont permis l'immersion dans leur environnement professionnel. Surtout, rien n'aurait été possible sans le concours de Daniel Abittan.

Je remercie aussi l'équipe du *CREGO-CERMAB* pour leurs conseils et les échanges lors des différentes présentations de séminaires, en particulier Dominique Bourgeon-Renault, Jean-Claude Dandouau,

Jean-Luc Herrmann, Marie-Christine Lichtlé, Rémi Mencarelli, Blandine Antéblan, Véronique Collange et Jean-François Notebaert. Un grand merci aux anciennes doctorantes, Christine Kratz, Géraldine Thévenot, Laure Perraud, Tatiana Henriquez, Lydie Belaud, Bénédicte De Peyrelongue, Inès Guguen-Gicquel, Sandrine Heitz-Spahn, Maryline Schultz, pour avoir partagé les joies et les doutes.

Un grand merci à Jean-Charles Chebat pour m'avoir donné l'envie de faire de la recherche et permis de poursuivre mon doctorat au sein de la Chaire de gestion des Espaces Commerciaux et du Service à la Clientèle d'*HEC Montréal*. Au-delà des compétences professionnelles, je veux souligner les qualités humaines du professeur et le profond respect que j'ai pour l'homme et le chercheur. J'en profite pour exprimer ma reconnaissance à Narjes Haj-Salem, Linda Lemarié et Mina Rohani, assistantes de la chaire, dont la bonne humeur et la convivialité m'ont donné à sourire et à rire quotidiennement.

Je salue également mes collègues de *TÉLUQ*, à savoir Leila El Kamel, Nicole Racette, Moujib Bahri, Afef Benessaïeh, Claude Bergeron, François Bergeron, Amélie Bernier, Eduardo Davel, Alain Dupuis, France Gagnon, Anne-Renée Gravel, Franck Jovanovic, Marie-Josée Legault, Patrick Pelletier, Lilia Rekik, Denis Robichaud, Diane-Gabrielle Tremblay et Dragos Vieru. Je remercie aussi les professeurs Richard Déry pour ses conseils en épistémologie, Louis-Jacques Filion et William Menvielle pour leur soutien.

Enfin, « *last but not least* »..., je terminerai avec mes proches. Tout d'abord, mes amis, anciens et nouveaux, sans qui la vie serait sans saveur : Sabrina, Laetitia, Valérie, Bertrand et Greta, Vincent, Audrey, Fabrice (les deux !), Pascal et Arlette, Marie-Pierre et Fabrice, Nathalie et Airy, Yves et Susanne, Arnaud et Mariseth, Jérôme (les deux !), Laure et Stephan, Chantal et Marius, Sihem et Jérôme, Daphnée, Jessica ... je suis sûre que j'en oublie. Je remercie particulièrement Marie-Anne, Sophie et ma sœur Juline pour avoir assuré la relecture de la bibliographie.

La thèse est aussi une histoire de famille. Mon mari a soutenu sa thèse en 2007, ma sœur en 2012... Ils connaissent la nature de l'épreuve et comprennent les phases « obsessionnelles ». Leur point de vue sur mon texte a été fort précieux. En revanche, la thèse est le sujet de conversation favori depuis une bonne dizaine d'années... il est temps d'en changer. Je remercie donc ma famille et ma belle-famille au grand complet, pour avoir accepté mes choix professionnels sans juger et y avoir cru !

Enfin, je ne serais jamais venue à bout de ce travail sans les encouragements incessants, la patience et l'amour de ma sœur, de mon époux, de ma petite fille Noa et de mes parents. L'année 2011 et les premiers mois de 2012 ont été particulièrement éprouvants au niveau personnel : le décès soudain de mon père et l'immigration au Canada m'ont donné l'envie de tout abandonner. Aujourd'hui, je m'estime être une personne vraiment chanceuse, parce que je grandis au sein d'une famille pour qui la curiosité, la persévérance, le dépassement de soi et le goût de vivre sont des valeurs essentielles. J'espère pouvoir transmettre ces mêmes valeurs à ma fille. Plus que tout, je remercie Franck, mon mari, pour son soutien inconditionnel et sa confiance, et Noa, pour sa patience, sa joie et sa compréhension. C'est une nouvelle étape que nous avons franchie ensemble.

*« Impose ta chance,
Serre ton bonheur,
Va vers ton risque. »
René Char*

*À Noa et Franck.
À ma sœur et à ma mère.*

À mon père.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
 <u>PREMIÈRE PARTIE</u>	
<u>ORIENTATION THÉORIQUE</u>	<u>9</u>
 CHAPITRE 1. De l'atmosphère du point de vente au design expérientiel de l'espace de vente	11
Section 1. De l'atmosphère du point de vente à l'expérience en magasin	12
Section 2. De l'expérience en magasin au design expérientiel de l'espace de vente	33
 CHAPITRE 2. Design expérientiel de l'espace de vente et co-crédation de valeur : Perception vs. Intention	69
Section 1. Design expérientiel de l'espace de vente perçu par le consommateur	71
Section 2. Modes de production du design expérientiel de l'espace de vente	104
 CHAPITRE 3. Design expérientiel de l'espace de vente et co-crédation de valeur : Une perspective intégrée	143
Section 1. Interaction entre le design expérientiel de l'espace de vente et le chaland	144
Section 2. Grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland	189
 <u>SECONDE PARTIE</u>	
<u>MÉTHODOLOGIE, RÉSULTATS ET PERSPECTIVES</u>	<u>207</u>
 CHAPITRE 4. Méthodologie d'interprétation du design expérientiel de l'espace de vente ...	209
Section 1. Design de la recherche et méthode	210
Section 2. Conduite de l'étude de cas	218
Section 3. Présentation du cas : l'entreprise <i>Photo Station</i>	240
 CHAPITRE 5. Contribution à l'interprétation du design expérientiel de l'espace de vente : une étude longitudinale de cas enchâssés	247
Section 1. Analyse du design expérientiel en phase de création	248
Section 2. Analyse du design expérientiel en phase de déploiement, maturité et redéploiement	303

SOMMAIRE *(suite)*

CHAPITRE 6. Discussion, apports, limites et perspectives	343
Section 1. Discussion des résultats de l'étude longitudinale de cas enchâssés	344
Section 2. Apports, limites et perspectives	364
 Conclusion générale	 394
Bibliographie	404
Listes des encadrés, figures et tableaux	442
Table des matières	450
 Annexes	 460

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Préoccupations managériales et émergence de l'objet de recherche

« *How brick and mortar will thrive in the 21st century ?* »¹. Tel était le thème de la session d'ouverture de la 103^{ème} édition du « *National Retail Federation Big Show* », le plus grand salon mondial des professionnels du commerce de détail, qui s'est tenu à New York en janvier 2014.

Depuis plusieurs années, le monde de la distribution fait face à des modifications environnementales importantes, inhérentes à l'essor des technologies numériques et aux mutations sociales. Les récentes évolutions du comportement du chaland, qualifié de « *wise shopper* » (Djelassi et *al.*, 2009) ou de « *consommateur responsable* » (Durif et *al.*, 2011), voire émancipé (Badot et Lemoine, 2013), tout comme le développement de l'achat multi-canal (Antéblian et *al.*, 2013), intensifient la pression concurrentielle du secteur, tant intertype qu'intratype (Filser et Plichon, 2004), et imposent aux enseignes des remises en cause stratégiques majeures. Le rôle et les fonctions du magasin physique sont questionnés et ce, quel que soit le format de distribution.

Heilbrunn (2010b) caractérise les modifications des comportements de magasinage comme des émanations de « *transformations silencieuses* » sociales, technologiques et économiques (Julien, 2009), requérant de la part des distributeurs des ajustements stratégiques et opérationnels minutieux, nuancés, affinés.

Les enseignes doivent donc s'adapter et apporter des réponses à ces changements. L'une des voies d'innovation, plébiscitée tant par les chercheurs (Baker et *al.*, 2002 ; Shankar et *al.*, 2011) que les responsables d'enseignes, consiste à réviser « *l'atmosphère* » (Lemoine, 2004) et le design des espaces commerciaux, entendus comme « *la traduction visuelle du positionnement* » de l'entreprise (Urvoy et Sanchez, 2009 ; 221).

Pour les auteurs de la théorie du « *Big Middle* », une enseigne peut se doter d'un positionnement distinctif, soit par la domination par les coûts et donc les prix, soit par la différenciation. Levy et *al.* (2005) regroupent ainsi les deux options stratégiques de Porter (1982), à savoir la focalisation sur un segment et la différenciation proprement dite.

La production d'expériences en magasin, organisée par l'enseigne, permet de véhiculer des attributs hédoniques et symboliques, favorisant « *la production de sens* » par le consommateur grâce à son interaction avec l'environnement du point de vente (Filser, 2008a) : « *la nature de l'expérience est (...) le reflet de la spécificité que la marque veut entretenir ou développer dans l'esprit des prospects* » (Filser, 2002 ; 19). La conception d'un contexte expérientiel est ainsi intrinsèquement liée au positionnement voulu par l'entreprise.

¹ « *Comment les magasins physiques vont-ils prospérer au 21^{ème} siècle ?* » (traduction libre)

Par conséquent, la proposition d'une expérience « *plaisante, mémorable et créatrice de sens* » (Kwortnik et Ross, 2007) constitue le principal support de différenciation pour un détaillant ; le design de l'espace de vente physique en est le vecteur tangible.

Rémy (2006 ; 27) précise que « *le discount aussi peut être appréhendé avec l'expérience de consommation comme unité d'analyse. (...) le hard-discount est le résultat d'une véritable stratégie marketing autour du thème de l'ascétisme* ». Stratégies de prix et stratégies expérientielles ne sont donc pas mutuellement exclusives.

En revanche, les évolutions technologiques et sociales ont renforcé l'intérêt des enseignes pour les stratégies expérientielles (Antéblian et al., 2013 ; 85), qu'ils s'agissent de la création d'offres d'expérience ou de l'enrichissement des offres existantes par un « *habillage expérientiel* » (Filser, 2002 ; Roederer, 2008 ; 57). Le témoignage des consultants de *L'Échangeur by Laser*² au retour du « *Retail's Big Show 2014* » confirme ce point :

« *Le premier jour du salon a été marqué par de nombreuses sessions autour de l'expérience client en magasin. (...) Après une année 2013 marquée par l'essor du showrooming et un usage du mobile de plus en plus présent dans l'acte d'achat, le retail américain est en pleine ébullition. De nombreuses enseignes souhaitent créer une nouvelle expérience client afin d'augmenter le temps de présence en point de vente. À l'image de Club Monaco, le magasin de la 5^{ème} avenue, qui a installé un café et une librairie en partenariat avec Strand and Toby's Estate. L'enseigne C-Wonder propose (...) aux clients de personnaliser l'ambiance des cabines d'essayage (musique, lumière, ...) »³.*

D'ailleurs, Lars Olofsson, ancien Président Directeur Général du groupe *Carrefour*, justifiait en 2010 le lancement du nouveau concept *Carrefour Planet* dans les termes suivants : « *En France, depuis dix ans, on enregistre, pour l'ensemble des hypermarchés, une baisse annuelle moyenne de la fréquentation de 0,8%. C'est cette tendance que nous enravons avec Carrefour Planet [...] notamment [...] où la concurrence avec d'autres formules puissantes de distribution est forte et où il faut marquer sa différence. [...] Il est donc légitime de réinventer l'hypermarché* »⁴. Trois ans plus tard, l'échec du numéro deux mondial de la distribution démontre la complexité du processus lié aux innovations de concept.

Les enjeux financiers sont conséquents pour les distributeurs, *a fortiori* lorsqu'il est question de déploiement sur l'ensemble des points de vente⁵. De plus, le cycle de vie des concepts tend à s'accélérer, limitant la durée d'amortissement des immobilisations. Roederer (2008 ; 65) précise que

² Cf. <http://www.echangeur.fr/qui-sommes-nous/>

³ Anonyme, « Debrief Retail Big Show's 2014 », <http://www.echangeur.fr/2014/01/24/think-like-5-star-hotel-retailsbig-show-2014/>, 23/1/2014.

⁴ Bertrand P., « Lars Olofsson : « Les Carrefour Planet seront des magasins plus rentables » », *Les Échos*, <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/service-distribution/dossier/0201135355567/0201152021151-lars-olofsson-les-carrefour-planet-seront-des-magasins-plus-rentables-114073.php>, 16/09/2010.

⁵ À titre d'exemple, la refonte des 503 hypermarchés *Carrefour* était estimée à 1,5 milliard d'euros.

« les investissements de départ et les coûts d'exploitation ne garantissent pas nécessairement la réussite du contexte expérientiel (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004) ».

En dépit des risques encourus, la création de nouveaux espaces commerciaux semble être opérée de façon *quasi intuitive*, les dirigeants déléguant la conception et la mise en œuvre à différents acteurs (architectes, designers, sociétés d'agencement, entreprises générales, agences de communication), le plus souvent prestataires externes à l'entreprise. Ce constat n'a pas échappé au monde académique : « (...) la conception des points de vente expérientiels a été inspirée par l'intuition des managers ou des designers, sans test préalable des réactions de la clientèle » (Filser, 2004 ; 14). Turley et Chebat (2002), rejoignant Bitner (1992), soulignent à ce propos le rôle modéré des praticiens du marketing dans le design des magasins, intervenant le cas échéant en fin de processus « (...) after a direction has already been chosen by the architects and the store designers and when only small amounts of fine tuning of the store atmosphere and facility is possible » (Turley et Chebat, 2002 ; 126).

La question du comment engager et mener le repositionnement d'une enseigne par le lancement et le déploiement d'un nouveau concept d'espace de vente, vecteur tangible de la proposition d'expérience, se pose donc, tant aux professionnels impliqués qu'aux chercheurs investis dans le champ de la distribution.

La littérature afférente à l'expérience de consommation met en exergue deux approches : l'une envisage l'expérience comme subjective et propre à chaque consommateur, produite en réponse à des stimuli externes (Holbrook et Hirschmann, 1982) ; la seconde présente l'expérience comme un nouveau type d'offre objectivable (Pine et Gilmore, 1999). Roederer (2008 ; 7) concilie ces visions en définissant l'expérience comme « un processus individuel pouvant être déclenché par l'individu ou organisé par l'entreprise » et distingue la production d'expérience par l'entreprise, soit le contexte expérientiel, de l'expérience vécue par le consommateur.

Les auteurs de la « *Service Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004) et de la « *Consumer Culture Theory* » (Arnould et Thompson, 2005 ; Arnould, 2005) envisagent l'interaction entre un système d'offre (les ressources fournies par l'entreprise) et un système d'usage (les ressources du consommateur). Les enseignes mobilisent des ressources, à savoir de nouveaux environnements physiques, et font une proposition de valeur au chaland. Ce dernier doit cependant accepter le nouveau contexte expérientiel, mobiliser ses propres ressources puis en extraire sa valeur d'usage pour que le processus marketing puisse être activé (Arnould, 2007).

Le courant expérientiel de la recherche académique traite davantage de l'expérience perçue ou vécue par le consommateur que de la production d'expérience. Une première catégorie de travaux aborde les « contours de l'expérience » (Gentric, 2005 ; 83), investiguant « l'avant » par l'étude des motivations des clients (Tauber, 1972 ; Arnold et Reynolds, 2003 ; Babin Darden et Griffin, 1994 ; Cottet et Vibert, 1998 ; Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; Rémy, 2000 ; Floch, 1989) ou « l'après », par l'identification et la

mesure des conséquences, à savoir la valeur d'usage (Holbrook, 1994, 1999 ; Aurier et *al.*, 2004 ; Mathwick et *al.*, 2001 ; Filser et *al.*, 2003), la satisfaction (Plichon, 1999) ou l'attachement (Debenedetti, 2006).

D'autres auteurs se sont concentrés sur le processus d'interaction du chaland avec l'espace de vente. Ces travaux ont contribué à déterminer des dimensions qui structurent l'expérience de consommation (Heilbrunn, 2010a ; Roederer, 2008, 2012a, 2012b) et à mieux circonscrire le phénomène d'immersion (Carù et Cova, 2003 ; Graillot et *al.*, 2011 ; Fornerino et *al.*, 2005, 2006, 2008 ; Maubisson, 2012). Par ailleurs, ils ont mis en évidence le rôle actif du consommateur et les différentes stratégies adoptées par le consommateur lorsqu'il s'engage dans l'expérience (Aubert-Gamet, 1996 ; Bonnin, 2000, 2002, 2003 ; Schmitt, 2010 ; Gentric, 2005 ; Kréziak et Frochot, 2011).

Enfin, un groupe de chercheurs s'est attaché à mieux comprendre le cœur de l'expérience en tant que processus culturel (Arnold, Kozinets et Handelman, 2001 ; Badot, 2005 ; Andrieu, Badot et Macé, 2004 ; Hetzel, 2004, 2007). Plus précisément, ils ont travaillé sur l'analyse des « *positionnements vécus, au sens donné par Pontier (1986), de résultats de l'interaction du client avec l'ensemble des éléments qui composent l'offre du point de vente, voulus ou non par les managers en charge des choix stratégiques de l'enseigne* » (Badot, Carrier, Cova, Desjeux, Filser, 2009) recourant à des méthodes ethnographiques et à une analyse approfondie des contextes d'expérience.

Depuis l'article de Pine et Gilmore (1999) sur l'économie de l'expérience, l'identification de « recettes » et guides de pilotage de l'expérience de consommation, voire de magasinage, ont intéressé tant les chercheurs (Schmitt, 1999a, 1999b, 2003 ; Filser, 2002 ; Hetzel, 2002a ; Cliquet et *al.*, 2006 ; Dupuis et Le Jean Savreux, 2004) que les managers (Urvoy et Sanchez, 2009 ; Richard et Sanchez, 2009 ; Minvielle et Minvielle, 2010). Or, seuls quelques travaux considèrent et témoignent du point de vue des concepteurs (Areni, 2003 ; El Aouni, 2006 ; Gentric, 2005 ; Rieunier, 2004), faisant état d'une partie de leurs intentions mais ils ne relatent pas le projet de création de valeur dans son intégralité et les modes opératoires qui y sont associés.

De plus, le contexte de repositionnement de l'enseigne complexifie le processus de conception (Turley et Chebat, 2002 ; 129) car il implique, au-delà de la création, le déploiement du concept sur l'ensemble du réseau. La mobilisation de la littérature sur le *design management*, afférent notamment à l'architecture de réseaux (Dioux et Dupuis, 2009 ; Richard et Sanchez, 2009), apporte un éclairage complémentaire aux recherches académiques sur l'expérience.

Filser (2008a) évoque la nécessité de confronter le projet de création de valeur à la perception de valeur du consommateur. Or, beaucoup de recherches se sont concentrées sur le point de vue du consommateur ; très peu relatent la perspective managériale (Turley et Chebat, 2002 ; 138).

Nous souhaitons appréhender les intentions réelles des managers et concepteurs quant à leur proposition de valeur ainsi que les moyens mis en œuvre pour matérialiser cette proposition dans la conception même de l'espace de vente et dans sa réplication sur l'intégralité du parc de magasins.

Notre objet de recherche est circonscrit à la compréhension de la traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel de l'espace de vente ; le design expérientiel se rapportant aux modalités de transcription du dessein de l'entreprise en termes d'offre expérientielle dans l'espace de vente ; l'espace de vente se référant à un « *lieu de confrontation entre les individus et les concepteurs d'espace, entre les systèmes de valeurs et des hypothèses sur le fonctionnement du lieu de vente qui peuvent être différentes* » (Bonnin, 2002 ; 69). Comprendre la conception induit un double niveau de lecture, qui renvoie tant au décryptage du résultat que du processus sous-jacent.

Certains signaux forts au sein de la communauté académique internationale confirment l'intérêt théorique et managérial d'un tel objet de recherche. Nous pensons notamment au numéro spécial de 2013 de *Recherche et Applications en Marketing*, dédié au thème « *shopping experience et e-shopping experience* » et à celui du *Journal of Retailing* à paraître cette année sur « *The Past, Present, and Future of Marketing Channels* ».

À l'heure de « *l'expérience d'achat ubiquitaire* » (Badot et Lemoine, 2013) et de la consommation collaborative favorisée par la « *gouvernementalité du consommateur* » (Cova et Cova, 2009), la légitimité de l'espace de vente physique est questionnée ; ce canal de distribution semble cependant « *moins appelé à disparaître qu'à être réinventé.* » (Picot-Coupey, 2013 ; 51). Développer une grille d'analyse des modalités de mise en œuvre des stratégies expérientielles des détaillants en magasin devrait contribuer à limiter les risques liés à cette réinvention.

Une approche méthodologique adaptée à l'objet de recherche

L'objet de recherche, tel que défini, appelle une investigation empirique exploratoire. Notre démarche vise à « *comprendre* » (Bergadaà et Nyeck, 1992) un processus méconnu, nous incitant à privilégier un mode d'inférence inductif.

Les méthodes qualitatives, plébiscitées par le cadre théorique de l'expérience et de la « *Consumer Culture Theory* », permettent de capter le déroulement spontané des processus et d'en observer la complexité et les évolutions (Coutelle, 2005). Le recours à une méthodologie qualitative favorise la détection des « *signaux faibles* » (Badot et al., 2009), nous aidant à circonscrire les logiques de conception implicites, sous-jacentes au processus étudié.

La conduite d'une étude de cas est propice pour comprendre une situation, ses déterminants et en donner une représentation, pour analyser un processus et mettre en exergue des causalités récursives (Wacheux, 1996). Le repositionnement opéré par l'entreprise *Photo Station* sur le marché français de

la téléphonie mobile entre 2006 et 2012 constitue le terrain d'une « *étude longitudinale de cas enchâssés* » (Musca, 2006). Le processus d'innovation a été suivi sur six années, conférant quatre unités d'analyse qui correspondent aux quatre phases du cycle de vie du design expérientiel. Ce contact prolongé avec le terrain a permis de mieux cerner les évolutions du projet « chemin faisant » et d'identifier les interactions entre le contexte et les décisions prises par l'organisation (Vézina, 1999).

Plan de la recherche

La thèse est rédigée en deux parties, comportant chacune trois chapitres.

La première partie aborde les différents travaux théoriques et empiriques relatifs à l'espace de vente et à l'expérience de magasinage et identifie les principales approches mobilisées par la communauté académique ainsi que les managers pour la comprendre, l'interpréter ou bien encore l'orchestrer.

Notre objectif étant d'identifier les leviers mobilisables par l'enseigne pour construire son positionnement, nous avons débuté notre état de la littérature par les recherches sur les « *atmospherics* », ce qui nous a conduit à nous intéresser à la relation client-magasin. Le premier chapitre est dédié à une revue des travaux sur l'influence de l'espace de vente. Les limites des modèles dits « classiques » sont mises en exergue. À l'issue de ce premier chapitre, une discussion sur le choix des concepts mobilisés et le cadrage théorique retenu sont exposés à partir des principes de la « *Service Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004) et de la « *Consumer Culture Theory* » (Arnould et Thompson, 2005).

Le deuxième chapitre est consacré à la confrontation des travaux sur l'expérience perçue par les consommateurs avec la littérature académique et managériale traitant des modes de production des contextes expérientiels. Les apports spécifiques des recherches menées sur l'expérience de magasinage perçue sont répertoriés. La littérature, tant en marketing qu'en « *design management* », confère des guides de pilotage, nous renseignant sur le système d'offre que le distributeur propose pour mettre en scène et produire l'expérience.

Le troisième chapitre s'intéresse aux recherches portant sur le cœur de l'expérience. Les travaux liés à la participation du consommateur complètent la compréhension du « système d'usage » ; les interprétations sémio-ethnographiques des lieux de vente apportent des informations complémentaires sur les ressources du système d'offre mobilisées par le consommateur. Les contributions des recherches intégrant la perspective dyadique de l'expérience en magasin (système d'usage / système d'offre) finalisent notre exploration théorique.

Roederer (2008 ; 80) précise l'intérêt d'une perspective dyadique : « *On a reproché à l'approche managériale de l'expérience d'opérer un renversement de perspective entre expérience vécue et expérience produite, il semble que vingt ans après, un retour sur la conceptualisation du vécu de l'individu*

permettrait d'apporter des éléments de réponses aux questions managériales que pose la démarche de production d'expérience ». Cette première partie est une construction progressive d'une grille théorique du design expérientiel des espaces de vente, basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland.

La deuxiédme partie porte, quant à elle, sur l'investigation empirique que nous avons menée. Le quatriédme chapitre est consacré à l'identification et à la justification de l'approche méthodologique mobilisée. Les méthodes de collecte et de traitement des données de cette recherche sont également décrites. Le mode d'inférence inductif dans lequel nous inscrivons notre démarche nous a conduits à aborder le terrain libre d'hypothèses préalables, tout en poursuivant notre revue de la littérature en fonction de l'analyse des données collectées. L'enseigne *Photo Station*, sur laquelle porte l'étude longitudinale de cas enchâssés, est également présentée.

Le cinquiédme chapitre présente les résultats. Le traitement longitudinal confère une double-lecture du processus, dévoilant une structure, c'est-à-dire une représentation des relations entre les dimensions déterminantes, et une appréhension dynamique liée aux évolutions temporelles. Au-delà des variables d'action mobilisées par les concepteurs, l'analyse révèle des logiques organisationnelles qui soutendent et soutiennent le processus d'innovation.

La discussion des résultats, tout comme les apports théoriques, méthodologiques et managériaux sont présentés dans le sixiédme chapitre. Les limites de notre travail doctoral et les perspectives de recherche envisagées sont alors exposées.

Le plan général de la recherche est présenté ci-après.

PARTIE I : Orientation théorique

Chapitre 1

De l'atmosphère du point de vente au design expérientiel de l'espace de vente

Chapitre 2

*Design expérientiel de l'espace de vente
et co-crédation de valeur :*
Perception vs. Intention

Chapitre 3

*Design expérientiel de l'espace de vente
et co-crédation de valeur :*
Intégration des perspectives
consommateur et managériale

PARTIE II : Méthodologie, Résultats et Perspectives

Chapitre 4

Méthodologie d'interprétation du
design expérientiel des espaces de vente

Chapitre 5

Contribution à l'interprétation du
design expérientiel des espaces de
vente : une étude de cas longitudinale

Chapitre 6

Discussion, apports, limites
et perspectives

PREMIÈRE PARTIE

ORIENTATION THÉORIQUE

Introduction Partie 1

S'interroger sur les modalités de traduction du repositionnement choisies par l'enseigne lors de l'élaboration d'une nouvelle génération d'espaces de vente invite à focaliser notre recherche sur l'ensemble des travaux relatifs à la relation client-magasin.

La mise en exergue des limites tant théoriques que méthodologiques des travaux portant sur l'atmosphère du point de vente (« *atmospherics* ») et les modèles d'induction émotionnelle nous conduit à inscrire notre cadre théorique dans le courant expérientiel. Plus précisément, la « *Consumer Culture Theory* » à laquelle réfère la perspective expérientielle, de même que la « *Service-Dominant Logic Theory* », remettent en question la relation de causalité entre l'environnement de service et le comportement de l'individu et privilégient l'interaction de l'espace de vente avec le chaland (Chapitre 1).

Dans cette optique, il est pertinent de confronter la littérature sur l'expérience perçue par le consommateur à celle relative à l'expérience voulue par les managers (Chapitre 2). L'appréhension de l'interaction entre le chaland et l'espace de vente finalise la mise en perspective de la littérature et aboutit à la proposition d'une grille d'interprétation du design expérientiel de l'espace de vente, basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland (Chapitre 3).

CHAPITRE 1

DE L'ATMOSPHÈRE DU POINT DE VENTE AU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE

SECTION 1. De l'atmosphère du point de vente à l'expérience en magasin..... 12

1.1. Conceptualisation de l'atmosphère du point de vente	13
1.2. Influence de l'environnement du point de vente sur le chaland	19
1.3. Limites de l'approche behavioriste quantitativiste.....	28

SECTION 2. De l'expérience en magasin au design expérientiel de l'espace de vente..... 33

2.1. De l'expérience de consommation au design d'expérience.....	33
2.2. Enjeux stratégiques du design expérientiel	42
2.3. Cadrage théorique de la conception du design expérientiel.....	52

CHAPITRE 1 – DE L'ATMOSPHÈRE DU POINT DE VENTE AU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE

Les recherches en marketing de la distribution se sont d'abord intéressées aux problématiques de localisation des points de vente, pour se concentrer ensuite sur l'optimisation du merchandising. Dans le même temps, l'influence de l'environnement de l'espace commercial sur le comportement d'achat des clients a fait l'objet de multiples publications et travaux empiriques. L'article fondateur de Kotler (1973) a ainsi initié un important courant de recherche sur l'atmosphère du point de vente, déterminant dans la stratégie du détaillant.

Les travaux dédiés à l'atmosphère du point de vente constituent le point de départ de notre réflexion théorique. La première section de ce chapitre présente donc les apports de ces travaux mais en précise également les limites, tant théoriques que méthodologiques. Cette remise en question justifie l'exploration d'une nouvelle approche émanant du paradigme expérientiel.

La seconde section se consacre à la compréhension de l'expérience en magasin. Nous nous attachons à justifier le choix de la perspective expérientielle dans l'appréhension de notre objet de recherche. Le cadrage théorique de l'expérience en magasin, enrichi par les principes de la « *Consumer Culture Theory* » et de la « *Service-Dominant Logic Theory* », est exposé.

SECTION 1

DE L'ATMOSPHÈRE DU POINT DE VENTE À L'EXPÉRIENCE EN MAGASIN

Les travaux menés sur l'atmosphère du point de vente ont révélé le statut marketing, tant stratégique que tactique, du magasin. Considéré comme un moyen de différenciation vis-à-vis de la concurrence, le concept d'espace de vente devient un élément central dans la stratégie des enseignes. Jusqu'à la parution en 1973 de l'article de Kotler, les recherches s'intéressant au point de vente portaient sur les choix d'implantation, les logiques d'assortiment et de prix ou sur le merchandising (Keppner, 1963).

Concernant l'atmosphère du point de vente, la littérature afférente au marketing sensoriel a permis d'identifier de nombreuses caractéristiques de l'environnement du magasin susceptibles d'influencer favorablement le comportement du consommateur (1.1.). S'appuyant sur des recherches menées en psychologie de l'environnement, l'impact de ces différentes dimensions a pu être modélisé et testé. La modélisation de l'influence de l'environnement du point de vente a progressivement fait l'objet de divers enrichissements pour aboutir, *in fine*, à des cadres d'interprétation privilégiant la perception

holiste par l'individu (1.2.). Les limites théoriques et méthodologiques des travaux portant sur les « *atmospherics*⁶ » questionnent leur utilité managériale et motivent la recherche de nouveaux paradigmes quant à l'appréhension de notre objet d'étude (1.3.).

1.1. Conceptualisation de l'atmosphère du point de vente

1.1.1. Atmosphère du point de vente et marketing sensoriel

Kotler (1973) initie les recherches sur le concept d'atmosphère du point de vente, insistant sur le rôle primordial que joue le lieu dans la décision d'achat du consommateur et sur sa nécessaire prise en compte dans l'élaboration du marketing mix.

L'auteur définit l'atmosphère comme « *la qualité de l'espace environnant* » (1973 ; 50), résultat « *des efforts entrepris au niveau des environnements d'achat pour produire des effets émotionnels spécifiques chez l'acheteur ; effets qui améliorent sa probabilité d'achat* » (1973 ; 50).

Les variables atmosphériques font l'objet d'un premier recensement académique et sont appréhendées en termes sensoriels (1973 ; 51). « *Les principaux canaux sensoriels de l'atmosphère sont la vue, l'audition, l'odorat et le toucher.*

- *Plus spécifiquement, les principales dimensions visuelles de l'atmosphère sont : les couleurs, la luminosité, la taille, les formes ;*
- *Les principales dimensions auditives sont : le volume, le tempo ;*
- *Les principales dimensions olfactives sont : les odeurs, la fraîcheur ;*
- *Les principales dimensions tactiles sont : la douceur, la température.*
- *Le cinquième sens, le goût, ne s'applique pas à l'atmosphère ».*

L'auteur identifie trois « *formes d'art* » contribuant à la matérialisation de l'atmosphère, à savoir l'architecture extérieure des bâtiments, l'espace intérieur et la vitrine. Deux autres formes, le packaging et le design des produits, bien que davantage reliées aux produits distribués qu'au lieu de vente, sont aussi appréhendées.

Tout comme Kotler (1973), Mehrabian et Russell (1974) retiennent les modalités sensorielles en tant que variables atmosphériques dans leur conceptualisation de l'environnement du point de vente. Ces chercheurs ont travaillé sur une théorisation de la psychologie environnementale à l'origine de nombreuses recherches empiriques en marketing sensoriel.

⁶ Depuis l'article de Kotler (1973) publié dans le *Journal of Retailing*, le terme « *atmospherics* » est mobilisé par la communauté académique en marketing pour désigner l'ensemble des travaux portant sur l'atmosphère des points de vente.

Le marketing sensoriel est défini par Filser (2002 ; 6) comme « *un ensemble d'actions contrôlées par le producteur et/ou le distributeur pour créer autour du produit ou du service une atmosphère multi sensorielle spécifique* ».

Grâce à des tests empiriques, une multitude de variables sensorielles ont été manipulées. D'une manière générale, ces études se sont concentrées sur l'impact d'un stimulus, voire deux stimuli sensoriels. Seules quelques recherches ont tenté de mesurer l'impact conjoint de plusieurs variables de l'environnement, évitant ainsi des designs expérimentaux complexes.

Les recherches reliées à la composante visuelle de l'atmosphère ont mesuré l'effet des couleurs (Babin *et al.*, 2003 ; Bellizzi, Crowley et Hasty, 1983 ; Bellizi et Hite, 1992 ; Damhorst et Reed, 1986 ; Valdez et Mehrabian, 1994) dans des contextes culturels différents (Adams et Osgood, 1973 ; Jacobs *et al.*, 1991 ; Silver *et al.*, 1988 ; Wiegersma et Van der Elst, 1988) ou de la lumière (Areni et Kim, 1994 ; Lemoine, 2002 ; Summers et Hebert, 2001). L'agencement des points de vente, en termes de « *lay out* » ou répartition des zones (Levy et Weitz, 2001) et de merchandising (Aghazadeh, 2005 ; Hoch *et al.*, 1999 ; Janiszewski, 1998 ; Latacz-Lohmann et Foster, 1997) a également été testé.

L'influence de la musique a été étudiée sous divers angles : le tempo (Areni et Kim, 1993 ; Bach et Schaeffer, 1979 ; Caldwell et Hibbert, 2002 ; Chebat *et al.*, 2001 ; Herrington et Capella, 1996 ; Milliman, 1986 ; Rieunier, 2000 ; Roballey *et al.*, 1985 ; Sibéril, 1994) ; l'absence ou la présence de musique d'ambiance (Guéguen, Jacob et Legohérel, 2002 ; Rieunier, 2000 ; Yalch et Spangenberg, 1993) ; le type de musique, la familiarité ou la préférence (Alpert et Alpert, 1990 ; Areni et Kim, 1993 ; Ben Dalmane Mouelhi et Touzani, 2002 ; Brœkemier, 1993 ; Herrington, 1993 ; North et Hargreaves, 1996 ; Sibéril, 1994 ; Yalch et Spangenberg, 1993) ; le volume sonore de la musique (Jacob et Guéguen, 2002 ; Eroglu et Machleit, 1993 ; Smith et Curnow, 1966).

La dimension olfactive a constitué un champ d'études important : Spangenberg, Crowley et Henderson (1996) ont testé en simulation les effets de quatre odeurs différentes alors que Chebat et Michon (2003) ont mesuré l'impact de l'odeur de citron dans un centre commercial. Daucé (2000) a comparé la diffusion d'odeur de lavande à celle du thé. Maille (2001) propose un inventaire des études sur les stimuli olfactifs.

Les travaux traitant de la dimension tactile sont principalement liés aux effets de la foule (Dion-le-Mée, 1999 ; Eroglu et Machleit, 1990, 1993 ; Gaumer et Lafief, 2005 ; Harrell, Hutt et Anderson, 1980). Néanmoins, la foule relève tant des dimensions tactiles, que visuelles et auditives (voire olfactives). Comme le précisent Daucé et Rieunier (2002 ; 47), « (...) *la foule n'a pas le même statut que les autres variables d'atmosphère dans la mesure où elle excite tous les sens à la fois* ».

À notre connaissance, la dimension gustative n'a jamais été étudiée. Le fait que Kotler (1973) ait exclu ce cinquième sens peut expliquer ce constat. Nous pouvons également supposer des difficultés

méthodologiques liées à la manipulation d'un tel stimulus. Il n'en reste pas moins que Daucé et Rieunier (2002 ; 47) intègrent les facteurs gustatifs dans leur tableau récapitulatif des composantes de l'atmosphère (Cf. Tableau 1.1.).

Des recherches plus récentes ont porté sur l'influence conjointe de plusieurs stimuli sensoriels : la musique et l'odeur (Mattila et Wirtz, 2001 ; Morrin et Chebat, 2005), la foule et le tempo de la musique (Eroglu, Machleit et Chebat, 2005),...

Dans le tableau 1, les auteurs incluent des facteurs sociaux comme la foule, laissant présager une conceptualisation plus large de l'atmosphère que celle initiée par Kotler (1973) puis Mehrabian et Russell (1974).

Tableau 1.1. Récapitulatif des composantes de l'atmosphère
(Daucé et Rieunier, 2002)

Facteurs tactiles	<ul style="list-style-type: none"> • Les matières (moquette, parquet, mobilier, acier, verre fumé, bois, <i>etc.</i>) • La température du magasin
Facteurs sonores	<ul style="list-style-type: none"> • La musique d'ambiance diffusée • Le bruit généré par le magasin (meubles réfrigérants, fontaines, bruits des objets vendus, <i>etc.</i>)
Facteurs gustatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Les dégustations proposées sur le lieu de vente • Les produits proposés dans les cafés et restaurants intégrés dans le magasin
Facteurs olfactifs	<ul style="list-style-type: none"> • Les senteurs d'ambiance diffusées • Les odeurs liées au magasin et à son environnement extérieur proche
Facteurs visuels	<ul style="list-style-type: none"> • Les couleurs du décor • La lumière utilisée • L'architecture intérieure (meubles, formes, hauteur de plafond, <i>etc.</i>) • La propreté du magasin • Les expositions temporaires • La disposition des articles dans le magasin (merchandising) • L'espace offert par les allées
Facteurs sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel de vente (sa façon d'être habillé, son style, son vocabulaire, <i>etc.</i>) • Le style et la densité des clients

1.1.2. De l'atmosphère du point de vente à l'environnement du point de vente

D'autres conceptualisations, plus anciennes, ont été proposées pour approcher l'environnement du point de vente. Les « *environmental displays* » de Craik (1970), ou unités de l'environnement quotidien, permettent d'inventorier et de qualifier les composantes de l'environnement de façon très élémentaire, à partir du langage quotidien. Ainsi, une pièce est composée d'un plafond, d'un sol, de murs, de coins, de fenêtres, ... Aucune classification précise et exhaustive n'a cependant été réalisée à partir de ce concept. La grille des descripteurs environnementaux de Kasmar (1970) a inspiré de nombreuses recherches en architecture et design. Neuf catégories descriptives de l'environnement

regroupent soixante-six descripteurs bipolaires, permettant de caractériser l'atmosphère : Plaisant, Brillant et Coloré, Organisé, Aéré, Élégant, Impressionnant, Large, Moderne, Fonctionnel.

Mehrabian et Russell (1974) ont néanmoins privilégié la perspective sensorielle, mettant en exergue les limites de ces approches comme le manque de parcimonie, la redondance et la référence à des sources de stimulation uniquement visuelles.

« D'un point de vue étymologique, le terme "atmosphère" signifie « (...) l'air qui entoure la sphère. Transposé au magasin, (...) l'atmosphère se compose de tous les éléments intangibles qui entourent la sphère » (Daucé et Rieunier, 2002 ; 47). Derbaix (1987), quant à lui, considère l'atmosphère comme « une organisation de l'espace à orientation affective qui vise à créer des impressions de bien-être, d'accueil, de joie, de discount, etc. » et propose une définition alternative, moins circonscrite à l'offre polysensorielle et immatérielle.

Ainsi, une succession de travaux majeurs a enrichi la conceptualisation initiale de l'atmosphère. Dès 1975, Belk distingue l'environnement physique (caractéristiques apparentes de la situation) de l'environnement social (présence vs. absence d'autres personnes) et amorce une évolution notable, intégrant des dimensions tangibles au concept. Dès lors, la légitimité du mot atmosphère, connotant immatérialité et intangibilité, peut être questionnée et le concept d'environnement lui être préféré.

Baker (1986), capitalisant sur les travaux de Belk, propose de découper l'environnement d'un point de vente en trois types de facteurs : les facteurs d'ambiance et les facteurs de design correspondent à l'environnement physique, les facteurs sociaux à l'environnement social. À partir d'une revue exhaustive de la littérature, l'auteur associe un point de vue consommateur à ces trois ensembles :

- Les facteurs d'ambiance sont des éléments de l'offre dont le chaland n'a pas conscience. Ces « *background factors* » sont identifiés seulement s'ils génèrent de l'insatisfaction pour le client. Il peut s'agir de la température, de l'humidité, du bruit, des odeurs, de l'éclairage, de la propreté, ...
- Les facteurs de design intérieur et extérieur, ou « *forefront factors* », sont perceptibles par le consommateur et affecteraient davantage la probabilité d'achat que les facteurs d'ambiance. Ils peuvent être d'ordre fonctionnel (agencement, signalisation, confort,) ou d'ordre esthétique (architecture, couleur, taille, matériaux, texture, forme, accessoires, style).
- Les facteurs sociaux renvoient au personnel en contact avec la clientèle et aux autres clients. Ils concernent leur nombre, leur apparence et leur comportement.

Quelques années plus tard, Bitner (1992) présente un modèle conceptuel de l'environnement de service ou « *servicescape* ». Les *servicescapes* sont des environnements physiques construits dans le but de constituer des sites dans lesquels les échanges commerciaux peuvent prendre place. L'auteur aborde ici la dimension physique de l'environnement et exclut, de ce fait, les facteurs sociaux de sa

modélisation. Les trois catégories de l'environnement de service de Bitner (1992) se rapprochent alors de la typologie de Baker (1986) et peuvent être détaillées comme suit :

- Les conditions ambiantes correspondent aux stimuli sensoriels (soit l'atmosphère, telle que définie par Kotler (1973) et Mehrabian et Russell (1974)). L'auteur, conciliant les travaux de Baker (1986), précise que « *ces facteurs peuvent être totalement imperceptibles mais peuvent avoir de profonds effets* » (Bitner, 1992 ; 66).
- L'aménagement spatial (de l'équipement, du mobilier, taille, forme et relations spatiales) et fonctionnel du magasin constitue la deuxième dimension. La capacité fonctionnelle renvoie à la propension de l'aménagement à faciliter l'atteinte des objectifs poursuivis par les chalands et par les employés. Plus la tâche à accomplir est complexe, plus cette catégorie est importante. Ainsi, le merchandising, et de fait, les produits, sont considérés comme des composantes à part entière de l'environnement de service.
- La dernière catégorie regroupe les signes, symboles et artefacts ; il s'agit d'éléments de communication sur le lieu et sur l'image de l'entreprise. Ce sont des indicateurs aussi bien explicites (panneaux d'information, enseigne extérieure, ...) qu'implicites (décors, qualité des matériaux de construction,...).

Berman et Evans (1995) dressent une liste de cinquante-deux éléments de l'environnement de service (au sens de Bitner, 1992). Cette typologie est reprise en 2000 par Turley et Milliman, qui proposent d'y ajouter les facteurs sociaux. Cette dernière classification permet de synthétiser les différentes avancées réalisées sur la conceptualisation de l'environnement du point de vente (Cf. Tableau 1.2.).

Sur soixante études empiriques recensées par Turley et Milliman (2000), seulement quatre traitent des variables extérieures, trois de l'agencement et quatorze de la quatrième catégorie de dimensions. Le marketing sensoriel et ses effets ont fait l'objet de la majorité des recherches.

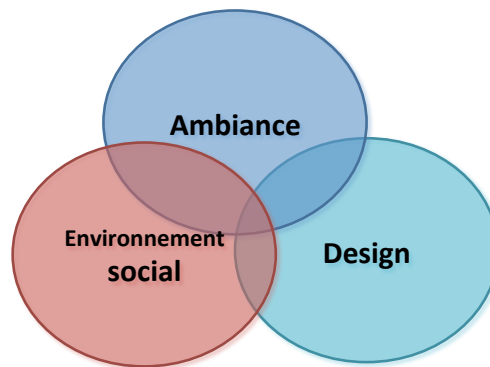
L'environnement du point de vente est donc un construit multidimensionnel, composé de l'environnement d'ambiance (l'atmosphère au sens de Kotler (1973) et de Mehrabian et Russell (1974), de l'environnement physique ou architectural et de l'environnement social.

La classification de Berman et Evans (1995) regroupe, dans une même catégorie, des caractéristiques sensorielles et physiques, supposant un enchâssement de l'ambiance et du design. Les dimensions humaines ajoutées par Turley et Milliman (2000) s'assimilent également, par certains aspects, à l'ambiance (la foule en est un bon exemple) ainsi qu'aux variables physiques (tenue des employés, intimité conférée par le mobilier ou la disposition intérieure, ...).

Tableau 1.2. Synthèse des composantes de l'environnement du point de vente
(d'après Gentric, 2005 ; 34)

Kotler (1973)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensions visuelles : couleurs, luminosité, tailles, formes 2. Dimensions auditives : volume, tempo 3. Dimensions olfactives : odeur, fraîcheur 4. Dimensions tactiles : douceur, température
Baker (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facteurs ambiants (conditions dont les clients n'ont pas toujours conscience) : qualité de l'air (température, humidité, ventilation) ; bruit (niveau sonore, ton) ; propreté, odeurs. 2. Facteurs de design intérieur et extérieur (dont les clients ont conscience) : esthétiques (architecture, couleur, forme, texture, matériaux, style, accessoires, taille) et fonctionnels (agencement, confort, signalétique) 3. Facteurs sociaux : clients et employés (nombre, apparence, comportement)
Bitner (1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facteurs d'ambiance : se réfèrent aux cinq sens (température, bruit, odeur, musique, qualité de l'air, <i>etc.</i>) 2. Aménagement de l'espace et fonctionnalité : agencement, équipement, mobilier, merchandising, <i>etc.</i> 3. Signes, symboles et artefacts : signalétique, décor, tenue du personnel, <i>etc.</i>
Berman et Evans (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variables extérieures : signes extérieurs, entrées, vitrines, taille, couleur et hauteur du bâtiment, auvents, pelouses et jardins, adresse et localisation, style architectural, murs extérieurs, quartier, parking, trafic 2. Variables intérieures du bâtiment : revêtements des murs et des sols, couleurs, éclairage, musique, odeurs, (fumée de cigarettes), largeur des allées, plafond, marchandises, température, propreté, bruit (sonorisation) 3. Variables de design et d'agencement (zoning) : allocation de l'espace et design de l'espace, emplacement des départements, placement et regroupement de la marchandise (merchandising), emplacement des stations de travail, des caisses, de l'équipement, des espaces de rangement, des zones et salles d'attente, des zones mortes, des meubles, gestion du trafic, des files d'attente 4. Variables de décoration et d'exposition : présentoirs du point de vente, présentoirs produits, étiquettes de prix et d'information, décorations murales, diplômes et certifications, photos, œuvres d'art, signes et cartes, instructions d'utilisation
Turley et Milliman (2000)	<p>Reprise des quatre catégories de Berman et Evans (1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Variables humaines : caractéristiques des employés, tenue des employés, foule, caractéristiques des clients, intimité

Avoir recours au marketing sensoriel n'est pas suffisant pour créer un environnement différenciant. Tout comme le souligne Lemoine (2004), la « (...) création doit reposer sur une conception élargie de l'atmosphère qui ne devra plus être limitée aux seules caractéristiques sensorielles du point de vente ». Pour des raisons de clarification conceptuelle, nous adopterons le concept d'ambiance, au sens de Rieunier (2006) lorsqu'il sera fait référence aux stimuli sensoriels et préférerons le concept d'environnement à celui d'atmosphère, dont l'usage est plus ambivalent, signifiant parfois une conception restreinte à l'offre polysensorielle. La figure 1.1. illustre notre appréhension de l'environnement d'un espace de vente.

Figure 1.1. Schématisation de l'environnement d'un espace de vente

1.2. Modélisation de l'influence de l'environnement du point de vente sur le chaland

La conceptualisation de l'environnement trouve son utilité dans le fait de pouvoir modéliser l'influence des différentes variables sur le comportement du consommateur et contient de nombreux apports managériaux. Le socle théorique de la grande majorité des études empiriques liées au marketing sensoriel du point de vente provient des travaux précurseurs de 1973 et 1974 (1.2.1.). Les chercheurs ont enrichi les modèles initiaux, intégrant au fur et à mesure des variables médiatrices et modératrices (1.2.2.).

1.2.1. Les modèles d'induction émotionnelle

Les modèles d'induction émotionnelle englobent à la fois le modèle d'influence de l'atmosphère du point de vente proposé par Kotler (1973) et le modèle SOR (Stimulus-Organisme-Réponse) de Mehrabian et Russell (1974) consacré à l'influence de l'environnement physique sur les individus. Cette dénomination, empruntée notamment par Bonnin (2002), souligne la relation de causalité entre environnement du point de vente et comportement du chaland, inhérente aux fondements de la psychologie environnementale américaine.

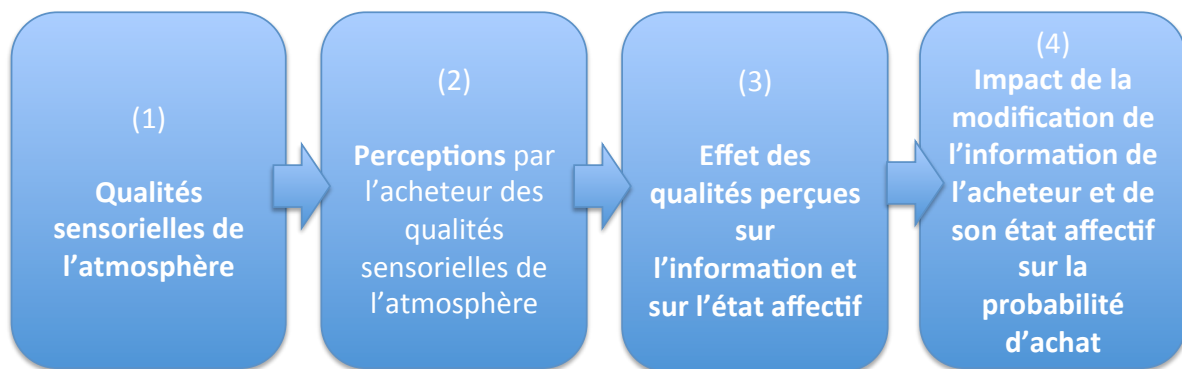
1.2.1.1. Modèle d'influence de l'atmosphère du point de vente (Kotler, 1973)

Kotler développe un chaînage causal entre les qualités sensorielles de l'environnement d'achat et la probabilité d'acquisition du produit (Cf. Figure 1.2.). Selon l'auteur, l'atmosphère influence le comportement d'achat d'au moins trois façons différentes. Le marketing sensoriel peut attirer l'attention du chaland (« *attention-creating medium* ») ; il peut aussi lui transmettre un message sur son offre ou sa cible (« *message-creating medium* ») ou encore générer des états affectifs favorables à l'achat (« *affect-creating medium* »). L'auteur compare même l'atmosphère à un facteur situationnel spécifique.

Les dimensions de l'atmosphère influencent les perceptions du chaland qui ont, elles-mêmes, un effet sur l'information et les états affectifs du consommateur. En dernier lieu, la modification des réponses cognitives et affectives impacte la probabilité d'acquisition du produit.

Kotler (1973 ; 51) insiste sur la nécessaire distinction entre l'atmosphère voulue et l'atmosphère perçue : « *The intended atmosphere is the set of sensory qualities that the designer of the artificial environment sought to imbue in the space. (...). On the other hand, the perceived atmosphere may vary for different customers. One's reactions to colors, sounds, noises, and temperatures are partly learned* ».

Figure 1.2. Chaînage causal reliant l'atmosphère à la probabilité d'achat
(Kotler, 1973)



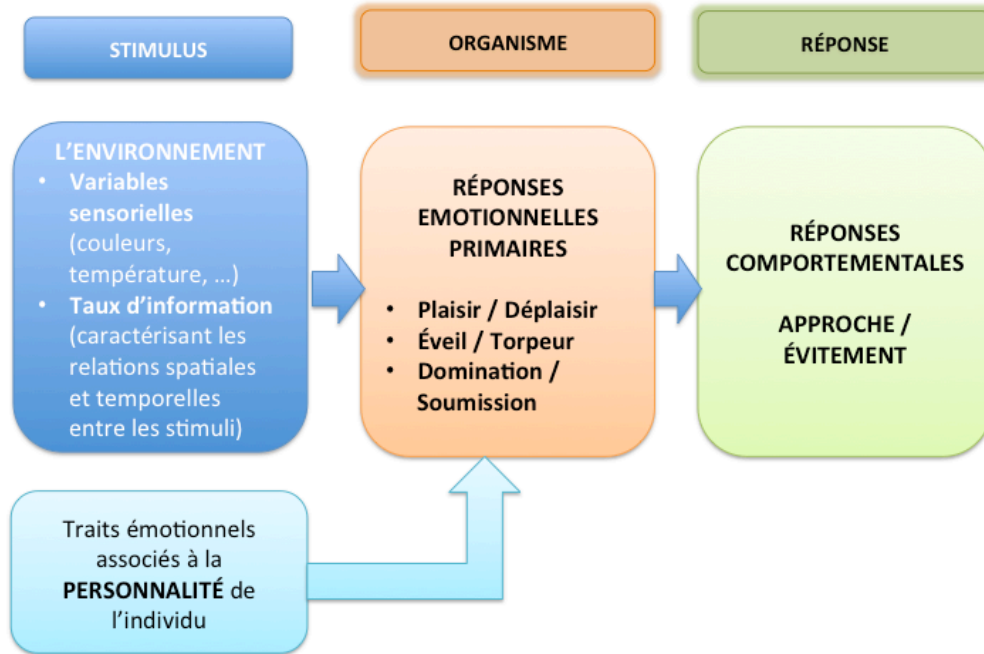
1.2.1.2. Modèle SOR (Stimulus-Organisme-Réponse) (Mehrabian et Russell, 1974)

Le modèle SOR (Cf. Figure 1.3.) est conçu sur les mêmes hypothèses que le chaînage causal de Kotler (1973). Les fondateurs de la psychologie environnementale, souhaitant proposer un outil facilement exploitable par les chercheurs et les managers, ont travaillé sur la construction d'un modèle fédérateur, capable d'expliquer et de prédire des résultats issus de recherches empiriques très hétérogènes. Ainsi, aux réponses perceptuelles de Kotler (1973) qui induisaient une liste très large d'items, Mehrabian et Russell (1974) ont préféré trois réactions émotionnelles élémentaires, à savoir le plaisir (« *Pleasure* »), l'éveil (« *Arousal* ») et la domination (« *Dominance* »).

Des recherches en physiologie ont permis d'identifier le couple Plaisir-Déplaisir (Heath, 1964 ; Olds, 1956) car cet effet est commun à n'importe quelle variable sensorielle, indépendamment des modalités. Le plaisir fait référence à un état positif et traduit un degré de bien-être et de satisfaction d'une personne. L'éveil (ou activation) est la deuxième réaction de base qui permet d'évaluer le niveau de stimulation du consommateur et conditionne sa capacité de réaction. Les auteurs se sont appuyés sur les apports de Berlyne (1960) et de Lindsley (1951). Précisons que cette variable est fréquemment utilisée dans les tests de modèles de communication. Enfin, la domination (ou emprise) émane de l'échelle sémantique différentielle d'Osgood et *al.* (1957) et des travaux d'Ittelson et *al.* (1970) qui

intègrent dans une étude similaire la « *liberté de choix* » conférée par l'environnement, la sensation de pouvoir, de contrôle ou d'influence.

Figure 1.3. Modèle SOR
(Mehrabian et Russell, 1974)



Mehrabian et Russell (1974) caractérisent l'état émotionnel de l'individu en réponse aux stimuli environnementaux grâce à ces trois dimensions ; les réactions émotionnelles sont donc mesurées sur trois axes : plaisir / déplaisir ; éveil / torpeur ; domination / soumission. La combinaison de ces trois réponses affectives (« *Pleasure Arousal Dominance* », ou PAD) conduit à un comportement d'approche ou d'évitement. Les travaux menés par Tai et Fung (1997) identifient une relation dynamique entre les trois réponses émotionnelles et le comportement d'approche ou d'évitement du consommateur.

Si les dimensions de plaisir et de stimulation font l'objet d'un consensus dans la littérature académique et ont été, à maintes reprises, validées empiriquement, il n'en est pas de même pour l'emprise. Donovan et Rossiter (1982) modifient l'échelle de mesure dans un souci d'adaptation au contexte de la distribution ; Russell et Pratt (1980) vont jusqu'à supprimer cette variable du modèle initial. Toutefois, Yani-de-Soriano et Foxall (2006) démontrent la corrélation de la domination au degré de liberté conféré par l'environnement de consommation (« *Consumer Behavior Setting* ») et légitiment à nouveau la pertinence de cette variable dans l'appréhension d'un espace commercial.

Les réponses comportementales d'approche se manifestent par l'approche physique, l'exploration, le degré d'attention porté à l'environnement ou au stimulus, les attitudes favorables, verbales ou non verbales, exprimant une préférence pour l'environnement, l'approche des autres personnes au sein de l'environnement, la réalisation de tâches, ...

Enrichissant le modèle de Kotler et pour prendre en compte ses remarques sur l'atmosphère perçue, les auteurs ont alors intégré les traits de personnalité du chaland comme une variable modératrice de leur modèle. Plus spécifiquement, ils ont défini un trait, le besoin de stimulation ou « *Arousal-Seeking Tendency* », et ont ainsi construit leur propre outil de mesure, permettant de classer les répondants selon leur degré de réceptivité aux stimuli. Quelques années plus tard, Mehrabian (1977) avance que certaines personnes peuvent être de meilleurs agents de contrôle de stimuli que d'autres (« *screeners* »). Ces derniers, soumis à un niveau de stimulation élevé, sont capables de ne pas être affectés. D'autres individus peuvent au contraire réagir fortement, alors même qu'ils sont faiblement stimulés (« *non screeners* »).

1.2.2. L'enrichissement du modèle SOR (*Stimulus-Organisme-Réponse*)

Le modèle SOR a servi de cadre théorique à la grande majorité des recherches portant sur l'influence des « *atmospherics* » de magasins physiques, voire virtuels (Oh et al., 2008). Tout comme la conceptualisation de l'atmosphère, le modèle s'est enrichi.

1.2.2.1. L'ajout de variables modératrices

Des variables modératrices ont progressivement complété le modèle. Ces dernières font soit référence aux caractéristiques individuelles, soit au contexte de magasinage. Si Mehrabian et Russell (1974) ont identifié et testé (Mehrabian, 1976) le besoin de stimulation, Daucé et Rieunier (2002) extraient de la littérature d'autres variables liées à la personnalité du chaland, telles que le caractère introverti vs. extraverti (Dugeon-Lichtlé, 1998), le niveau optimal de stimulation (Falcy, 1993 ; Konecni, 1982 ; Rieunier, 2000), la sensibilité personnelle à l'environnement (Eroglu, Machleit et Davis, 2001). Ils relèvent également que certaines caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge (Schiffman, 1992), le sexe (Kellaris et Rice, 1993 ; Moch et Bonnefoy, 1997) et le niveau d'études (Donnat, 1998 ; Zenatti et al., 1994) peuvent également influencer l'effet des stimuli environnementaux sur les réponses des clients et leur comportement d'achat.

Eroglu, Machleit et Davis (2001) soumettent l'idée que l'implication envers l'achat peut également jouer un rôle modérateur. Se référant à l'« *Elaboration Likelihood Model* » de Petty, Cacioppo et Schumann (1983), les auteurs affirment que des personnes très impliquées sont plus propices à réagir négativement aux stimuli environnementaux.

L'étude empirique menée par Morrin et Chebat (2005) présente des résultats antagonistes quant aux effets de deux types de stimuli, dépendamment que le consommateur soit impulsif ou contemplatif. Ainsi, un client ayant réalisé des achats non planifiés (impulsif) sera davantage sensible à la musique d'ambiance alors qu'un autre, n'ayant acheté que ce qu'il avait prévu (contemplatif), réagit davantage à

l'odeur diffusée. Le style de magasinage est ainsi identifié comme une nouvelle caractéristique individuelle, modératrice des effets de l'environnement. Cette dernière variable, considérée comme propre à l'individu par les auteurs, peut néanmoins s'apparenter à une indication sur le contexte d'achat (achats planifiés vs. non planifiés).

Belk (1974 ; 156) circonscrit les variables situationnelles à « *tous facteurs liés à un moment et à un endroit donné qui ont une influence démontrable et systématique sur les comportements et qui ne proviennent pas des caractéristiques stables des individus et des produits* ». Le contexte d'achat correspond de fait à l'environnement du point de vente (physique et social) mais aussi aux états antérieurs propres à l'individu, au rôle joué par le magasin (recherche d'information ou acquisition ; achat personnel ou cadeau) ainsi qu'à la perspective temporelle (moment de la journée, saison, ...) (Belk, 1975).

Dans son modèle « *Servicescapes* » (Cf. Figure 1.4.), Bitner (1992) propose d'ajouter l'humeur du moment, les objectifs de magasinage et les attentes des clients ; Daucé et Rieunier (2002) notent que le moment de la journée est une variable testée empiriquement par Sibéril (1994). McGoldrick et Pieros (1998) ont vérifié l'impact modérateur des attentes, de la familiarité avec l'environnement et de la motivation du consommateur. Chebat et al. (1997) ont constaté que la musique a des effets opposés selon que les clients se trouvent en situation télélique⁷ (butinage) vs. paratélique (attente pure).

Dans le même ordre d'idée, Kaltcheva et Weitz (2006) ont mis en exergue le rôle modérateur que joue l'orientation motivationnelle du consommateur (orientation vers la tâche vs. récréationnelle) entre l'éveil et le plaisir. Ainsi, une forte stimulation influence positivement le plaisir et les intentions de visite et d'achat lorsque les consommateurs sont engagés dans une activité de magasinage récréative. À l'inverse, la stimulation a un effet négatif sur le plaisir et le comportement dans un contexte d'achat utilitaire.

Ces différents travaux relatifs aux variables situationnelles, comme les objectifs de magasinage, sont importants dans la mesure où ils démontrent que des environnements récréatifs n'ont pas toujours un impact positif sur le comportement du consommateur et ne sont pas nécessairement adaptés à tous les contextes d'achat.

1.2.2.2. L'ajout de variables médiatrices

Le triptyque Plaisir – Éveil – Domination, bien qu'adopté par la grande majorité des recherches empiriques menées sur l'influence de l'environnement, a été questionné, donnant lieu à de nouvelles modélisations alternatives.

⁷ L'état télélique renvoie à un niveau faible de stimulation, à un état sérieux et des préoccupations orientées vers le futur alors que l'état paratélique induit la préférence pour une stimulation élevée, un état ludique et spontané, centré sur le présent.

Une première série de remises en question a porté sur la mesure des états affectifs dans le point de vente. Selon Derbaix et Pham (1989), la mesure des émotions est extrêmement délicate et l'échelle PAD (« *Pleasure Arousal Dominance* ») ne permet pas de mesurer les quatre composantes d'une émotion (l'intensité, la direction, le contenu et le niveau de conscience qui lui est associé).

Par ailleurs, l'adaptation des échelles anglo-saxonnes de mesure des émotions au contexte français a montré ses limites (Drugeon-Lichtlé, 1998 ; Plichon, 1999), notamment en termes de fiabilité et de validité. Van Goozen et Frijda (1993) ont mis en exergue, à partir d'une étude multiculturelle, les difficultés liées à la traduction du vocabulaire exprimant des réactions affectives. Lichtlé et Plichon (2005, 2009) ont développé à deux reprises une échelle de mesure des états affectifs dans un point de vente adaptée au contexte francophone. Les facteurs révélés restent néanmoins proches du triptyque PAD.

Ensuite, les résultats des travaux mobilisant l'outil PAD sont très divergents et ne révèlent pas systématiquement les trois dimensions. Donovan et Rossiter (1982) ont été les premiers à utiliser l'échelle de Mehrabian et Russell (1974) pour appréhender les réactions affectives dans un contexte de distribution. Toutefois, pour des raisons théoriques (Russell et Pratt, 1980) aussi bien que par manque de support empirique, les auteurs n'intègrent pas la variable Domination dans leur échelle de mesure (Donovan et al., 1994 ; Sherman, Mathur et Smith, 1997 ; Van Kenhove et Desrumaux, 1997 ; Plichon, 1999). Plus récemment, Brengman et Geuens (2004) identifient une structure en quatre dimensions : plaisir, tension, excitation, domination. Bien que fortement corrélée au plaisir, la domination apparaît comme un facteur distinct.

Yoo, Park et MacInnis (1998) ont identifié des émotions spécifiques qui peuvent être réduites à la dimension Plaisir. Hui et Bateson (1991) parviennent, à partir de vingt-sept qualificatifs d'états émotionnels, à un modèle circomplexe à deux dimensions (Plaisir et Éveil), similaire à celui proposé par Russell et Pratt (1980).

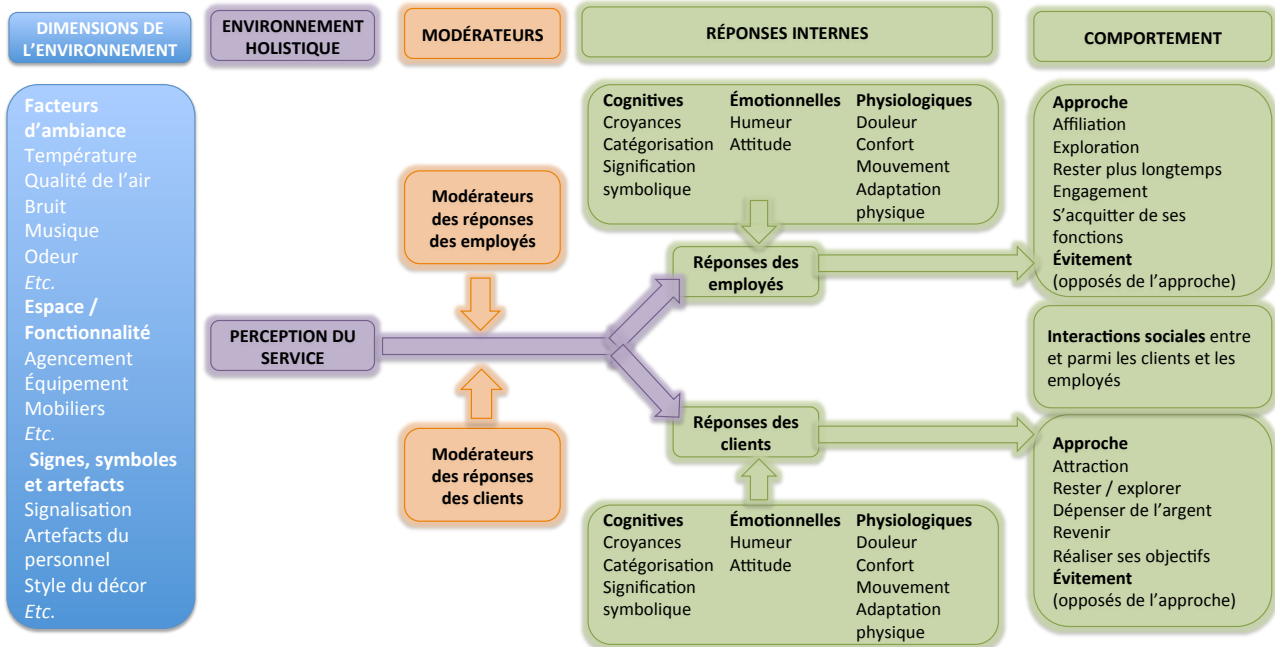
Eroglu et Machleit (1993), recourant aux échelles de Plutchik (1980) et d'Isard (1977) (respectivement composées de sept et dix facteurs), aboutissent à la conclusion que ces outils confèrent une interprétation plus fine des réponses affectives à l'environnement du point de vente. À un niveau plus théorique, Bitner (1992) propose l'humeur et l'attitude comme variables dépendantes des émotions.

Enfin, une autre controverse est liée à la nature même du modèle PAD. Le modèle initial, davantage basé sur la relation causale entre l'environnement du point de vente et les réponses affectives du consommateur, a peu à peu évolué vers un modèle hybride (réponses cognitives et affectives).

Quid des réponses cognitives ? Quid du processus et de la hiérarchisation des réponses ? Pour les auteurs-fondateurs, la conduite d'approche ou d'évitement du client inclut intrinsèquement les

cognitions générées par son interaction avec l'environnement. Bitner (1992) distingue les réponses internes (constituées des cognitions, des émotions et des états physiologiques) du comportement (Cf. Figure 7).

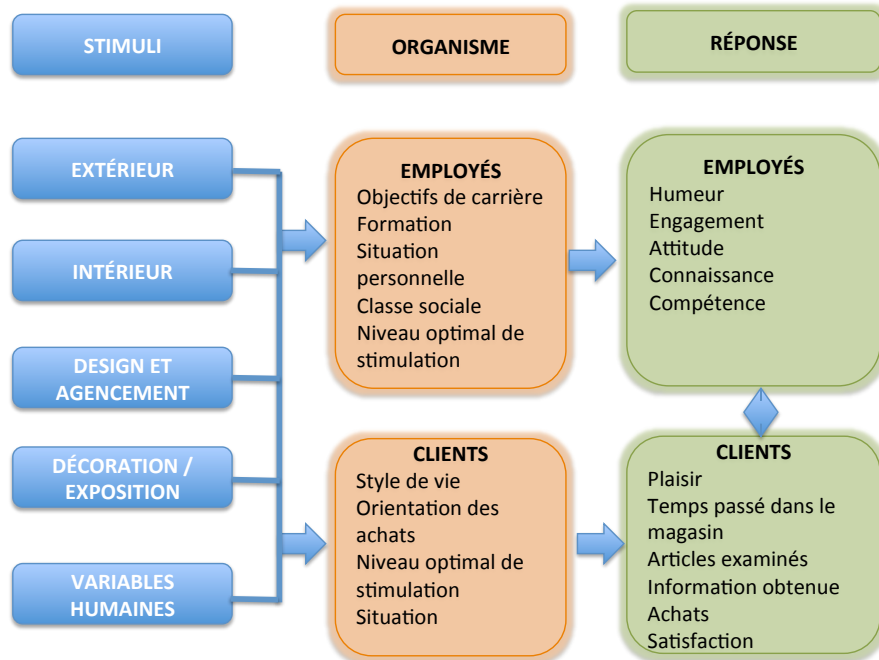
Figure 1.4. Modèle « Servicescapes » (Bitner, 1992)



Daucé et Rieunier (2002) mentionnent l'évocation et l'inférence alors que pour Bitner (1992), les réponses cognitives correspondent aux croyances, aux catégorisations et aux significations symboliques.

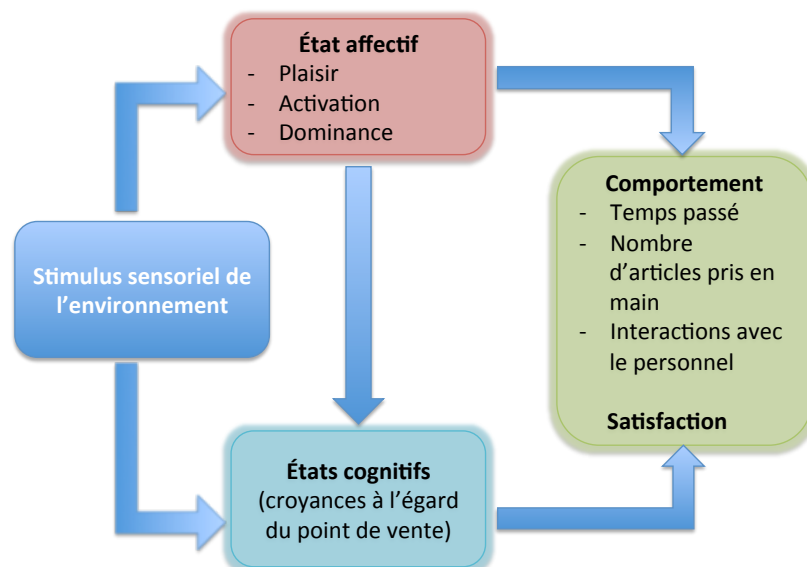
Le processus de génération des attitudes et des comportements reste flou. Si pour les auteurs du modèle PAD, les états affectifs impactent les cognitions (liées aux comportements), Bitner (1992), Turley et Milliman (2000) (Cf. Figure 1.5.) ou Daucé et Rieunier (2002) les placent dans un même groupe de réponses. Chebat et Michon (2003) confrontent le modèle PAD au modèle de la théorie cognitive des émotions de Lazarus (1991). Selon ce modèle, les perceptions de l'environnement et de la qualité du produit agissent comme des variables médiatrices entre les stimuli et les réponses émotionnelles et comportementales. Les auteurs concluent que la théorie cognitive des émotions a un pouvoir explicatif de l'influence du stimulus (dans cette étude, l'odeur) supérieur au modèle SOR (Mehrabian et Russell, 1974) et confortent ce résultat quelques années plus tard en recourant à l'analyse par équations structurelles (Michon et Chebat, 2008 ; 306) : « *Retail atmospheric cues do more than influence shoppers' mood : they communicate meanings about the retail environment* ». À noter que le chaînage causal de Kotler (1973) positionne également les perceptions avant les états affectifs et les variables conatives. L'hétérogénéité des conceptions questionne la pertinence globale du modèle.

Figure 1.5. Modèle de Turley et Milliman (2000)



En prolongement du paradigme SOR, Derbaix et Filser (2011) proposent un cadre théorique de l'influence de l'environnement sur les comportements (Cf. Figure 1.6.), qui permet de concilier et de synthétiser les différentes recherches.

Figure 1.6. Cadre théorique de l'influence de l'environnement sur les comportements (Derbaix et Filser, 2011; 114)



Un dernier débat a animé les recherches sur l'influence de l'environnement du magasin. La grande majorité des tests empiriques des modèles présentés précédemment a porté sur la mesure de l'impact d'un ou de deux stimuli, supposant que chaque variable agit de façon dissociée. Or, le taux

d'information du modèle de Mehrabian et Russell (1974) caractérise « *les relations spatiales et temporelles entre les stimuli* », (Cf. Figure 1.3.), impliquant une interaction entre les différentes dimensions. Dans son modèle, Bitner (1992) associe la perception du service à un environnement holistique (Cf. Figure 1.6.) et initie ainsi un second courant théorique afférent à l'analyse des facteurs d'atmosphère du point de vente (Derbaix et Filser, 2011 ; 113).

1.2.2.3. L'analyse holiste de l'environnement du point de vente

Les arguments en faveur d'une approche holistique de l'environnement sont de deux ordres. Dans un premier temps, la production de « *magasins d'atmosphère* » (Lemoine, 2004) s'envisage désormais de façon globale. Daucé et Rieunier (2002) notent l'évolution d'une conception séquentielle à une démarche anticipée de la part des managers, englobant notamment l'offre polysensorielle.

Par ailleurs, la perception de l'environnement par l'individu est elle-même holistique (Bitner, 1992 ; Daucé et Rieunier, 2002). Selon Bitner (1992 ; 65), « *it is the total configuration of stimuli that determines their responses to the environment (Bell, Fisher, and Loomis, 1978; Holahan, 1982; Ittelson et al., 1974)* ». Le fait d'isoler un ou deux stimuli dans diverses expérimentations néglige la dynamique interactionnelle entre les dimensions et biaise les résultats. « *(...) rien ne garantit que les résultats trouvés d'une part sur un premier facteur et d'autre part, sur un second, s'additionnent une fois que les facteurs sont manipulés de manière concomitante* » (Daucé et Rieunier, 2002 ; 55).

Robert-Demontrond (2005 ; 192) précise le caractère synesthésique⁸ de la perception : « *il apparaît effectivement que les composants atmosphériques ne sont pas isolés ou séquentiellement traités, mais le sont simultanément, dans une perception dite synesthésique (...) définie par des interactions sensorielles telles que finalement, les sensations, et par dérivé les perceptions des stimuli sensoriels, s'influencent mutuellement* ».

À l'issue de leur revue de la littérature, Turley et Milliman (2000) expriment le besoin de travailler sur un niveau plus macro, permettant de mieux comprendre le processus d'évaluation de l'environnement par le chaland et de cerner les dimensions les plus contributives.

Plusieurs recherches holistes ont ainsi été menées pour analyser l'influence conjointe de plusieurs variables de l'environnement sur le comportement de l'acheteur, distinguant les facteurs d'ambiance (l'offre polysensorielle), les facteurs reliés au design et les facteurs sociaux. Baker et al. (2002), ainsi que Grewal et al. (2003), ont travaillé sur des simulations multidimensionnelles à l'aide

⁸ La synesthésie est définie comme une association intermodale involontaire, signifiant que la stimulation d'un sens est perçue simultanément par un autre sens, sans que celui-ci ait été stimulé spécifiquement. Le mot synesthésie vient du grec *syn* (ensemble) et *aisthesis* (perception). Littéralement, le terme correspond à une conjonction de sensations.

d'enregistrements vidéo mettant en scène différents scénarios (musique, nombre de clients, nombre d'employés, couleurs, affichage, présentation, ...).

Lemoine (2003) a testé l'influence des trois facteurs sur un terrain réel, auprès de deux cents clients français de l'enseigne *Planète Saturn*. Les résultats ont relevé des influences significatives de l'environnement (et des interactions entre les différentes variables) sur le plaisir et sur la conation (temps passé en magasin et montant des achats effectués) mais les douze items de l'échelle mobilisée (Plichon, 1999) ne reflètent pas l'exhaustivité des facteurs recensés par Turley et Milliman (2000).

Une autre série de recherches intègre une mesure globale de la perception de l'environnement, se rapprochant de la notion de taux d'information introduite initialement par Mehrabian et Russell (1974). Donovan et *al.* (1994) l'appréhendent par l'évaluation de la nouveauté et de la complexité perçues. Dans le même ordre d'idée, Derbaix et Filser (2011) évoquent les apports de Tai et Fung (1997), qui ont enrichi le construit de la perception holiste de l'environnement par deux nouvelles dimensions : la densité et la dimension. Babin et *al.* (2004) ont mobilisé le concept de congruence perçue entre les attributs de l'environnement (musique, odeur et décor) comme une variable améliorant la perception de la qualité des produits et de la valeur de la visite en magasin. Les résultats de ces différents travaux sont néanmoins difficilement exploitables pour les managers, apportant « *peu d'éléments sur les moyens à mettre en œuvre pour susciter ou accroître le plaisir du client au sein de l'espace de vente* » (Gentric, 2005 ; 46).

Concevoir un outil d'évaluation sensorielle du point de vente, similaire au profil sensoriel (Giboreau et *al.*, 2004) appliqué dans de nombreux secteurs des produits de consommation, pourrait peut-être constituer une nouvelle perspective.

1.3. Limites de l'approche behavioriste quantitativiste

Bien que conférant des apports managériaux certains, et notamment une liste détaillée de facteurs pouvant influencer l'attitude du chaland sur le point de vente, la perspective behavioriste des recherches issues du modèle SOR présente plusieurs limites.

Notre ambition n'est pas de recenser les résultats de l'ensemble des articles académiques portant sur l'influence de l'environnement du point de vente. Notre objectif consiste à expliquer et justifier nos choix théoriques en démontrant d'une part, les difficultés méthodologiques liées aux recherches quantitatives, tant analytiques qu'holistiques, et en soulignant, d'autre part, les limites inhérentes aux modèles d'induction émotionnelle.

1.3.1. Limites des validations empiriques

Gentric (2005 ; 47), réalisant un inventaire de plusieurs recherches empiriques en marketing sensoriel, souligne leurs « *résultats souvent non significatifs, voire contradictoires* », même « *décevants* ». Des difficultés d'ordre méthodologique peuvent être à l'origine de ces écarts de résultats mais ces derniers rendent compte également de limites inhérentes à la manipulation du modèle.

Si l'influence des variables de l'environnement sur les états émotionnels a été empiriquement et unanimement validée, il n'en est rien du caractère médiateur des réponses affectives avec le comportement (Daucé et Rieunier, 2002). Filser (2003) met en exergue qu'aucune étude menée en France en marketing sensoriel n'a trouvé de relation significative directe entre les stimuli et les ventes.

Pour Daucé et Rieunier (2002), le modèle de Bitner (1992) n'a jamais été testé dans son intégralité. La revue de la littérature de Turley et Milliman (2000) souligne d'ailleurs la quantité importante d'expérimentations afférentes aux stimuli sensoriels et le manque de recherches sur les autres composantes, notamment les facteurs reliés à l'extérieur du point de vente, à l'agencement ou à la décoration.

Dans le même ordre d'idée, la *quasi* intégralité des travaux teste l'impact d'un ou de deux stimuli et envisage peu la perception holiste de l'environnement par le consommateur. Par ailleurs, Derbaix et Filser (2011) constatent que le fait d'isoler la musique d'autres facteurs néglige des effets d'interaction notables sur la dimension « Éveil » des réponses émotionnelles (Eroglu et al., 2005). Or, « *la question de l'interaction (...) est primordiale* » (Filser, 2003 ; 6). Tester le caractère inter- et multi-dimensionnel de l'environnement constitue néanmoins une véritable « *impasse méthodologique* » (Derbaix et Filser, 2011 ; 119). Gentric (2005) met en évidence les difficultés liées à la maîtrise expérimentale des stimuli en situation réelle et la validité externe limitée des expérimentations en laboratoire.

Ainsi, Daucé et Rieunier (2002 ; 47) résument les limites afférentes à toutes les recherches quantitatives analytiques portant sur l'impact de l'atmosphère du point de vente, à savoir : « *non-comparabilité des stimuli utilisés d'une recherche à l'autre ; étude de l'influence d'un seul stimulus atmosphérique à la fois alors que la perception humaine est holistique et se fonde sur les interactions entre variables atmosphériques ; difficultés de mesure des états émotionnels du client ; absence de prise en compte de l'ensemble des variables modératrices et/ou situationnelles qui peuvent affecter la relation en magasin réel* ».

Un moyen de contourner plusieurs obstacles méthodologiques et conceptuels, tel qu'évoqué précédemment, consiste à mobiliser une mesure globale de la perception. Or, Lam (2001) cite deux études ayant précédé les travaux de Babin et al. (2004) sur la congruence perçue et ayant révélé, une nouvelle fois, des résultats contradictoires (Baker et al., 1992 ; Grewal et Baker, 1994).

Derbaix et Filser (2011) suggèrent de compléter les analyses quantitatives relatives aux comportements des individus par une approche qualitative, « *(et notamment sémiologique)* (qui) *pourrait permettre de mieux comprendre le rapport de l'individu à un environnement commercial et d'explorer en profondeur les dimensions symboliques et affectives de ce dernier* (Sherry, 1998 ; Hetzel, 2000) » (Daucé et Rieunier, 2002 ; 57).

1.3.2. Limites théoriques

Le modèle SOR a bénéficié de nombreux enrichissements mais sa complexification en a altéré l'opérationnalisation et le pouvoir explicatif, permettant « *une vue précise mais très partielle, très incomplète du phénomène qui nous intéresse* » (Vézina, 1999 ; 60). Gentric (2005 ; 71) dénonce ainsi une « *absence de modèle opérant* ».

Issues des théories de la persuasion, les différentes modélisations portant sur l'influence de l'atmosphère du point de vente comportent deux limites majeures. La première a d'ores et déjà été abordée et a trait à la non prise en compte du caractère inter-dimensionnel de l'environnement de l'espace de vente, privilégiant une approche holistique au détriment des recherches analytiques. En ce sens, la vision de Bitner (1992) amorce un second courant de recherche, en rupture avec le paradigme behavioriste.

La seconde limite se réfère à la relation de causalité exposée et initiée par Kotler (1973). Cette dernière suppose que le consommateur réagit passivement à son environnement, considéré comme un « *cadre externe à l'individu, (...), objectif, rationnel* » (Gentric, 2005 ; 60). Or, Punj et Stewart (1983) spécifient le caractère contingent des décisions de consommation, résultats de l'interaction entre l'individu, l'objet de consommation et la situation liée au contexte d'acquisition. Leur article publié en 1983 dans le *Journal of Consumer Research* constitue dès lors le fondement conceptuel du paradigme POS (Personne-Objet-Situation). Punj et Stewart, citant Endler et Magnusson (1976), identifient plusieurs caractéristiques d'une interaction Personne-Objet-Situation. Le comportement de consommation de l'individu résulte d'un processus continu d'interactions multidirectionnelles entre l'individu et la situation. Au cours de l'interaction, l'individu est un agent actif animé d'émotions. Si les facteurs cognitifs jouent un rôle essentiel, les émotions et les significations psychologiques attribuées à la situation contribuent également à déterminer le comportement de consommation.

Le concept d'interaction n'est cependant pas nouveau et a été abordé par différents courants et disciplines. Gentric (2005), se référant aux travaux de la « *Gestalt Theory* » (Koffka, 1935), de la psychologie transactionnelle (Kilpatrick, 1961), de l'anthropologie (Hall, 1973) ou encore de la psychologie sociale de l'environnement (Fischer, 1992 ; Moles et Rohmer, 1978), mobilise le concept d'espace vécu, propre à chaque individu, et qui correspond à la « *façon dont l'homme utilise un lieu,*

dont il le traite, affectivement et cognitivement (Fischer, 1987 ; 31) ». L'espace vécu s'apparente à « l'atmosphère perçue » de Kotler (1973), se confrontant à « l'atmosphère voulue » ou l'espace voulu par les managers.

Les modèles d'influence de l'atmosphère du point de vente considèrent l'environnement et le consommateur comme deux entités distinctes. L'interaction suppose une relation d'interdépendance. Everett, Pieters et Titus (1994), inspirés par des théories sociocognitives (Bandura, 1978, 1986), vont jusqu'à proposer une modélisation systémique de la relation Personne-Objet où « *les interactions entre les individus et l'environnement forment un système de détermination réciproque au sein duquel les cognitions, l'environnement et les comportements ne peuvent être compris isolément car ils opèrent comme des déterminants entremêlés* » (Everett et al., 1994 ; 99).

Au-delà de la conception d'encastrement du consommateur dans l'environnement, les travaux d'Everett et al. (1994) confèrent des apports notables en associant au concept d'environnement des dimensions sociale et culturelle structurant les domaines intangibles des trois sphères environnementales (macro, méso et micro) englobant l'individu. Le modèle intègre une logique processuelle en évoquant l'impact des expériences antérieures des clients sur leurs attentes et *in fine*, sur leurs comportements. Enfin, l'utilisation de méthodes qualitatives (observation, interprétation) est privilégiée aux recherches traditionnelles par expérimentation afin de mieux cerner la compréhension des comportements liés à des environnements spécifiques.

Discussion

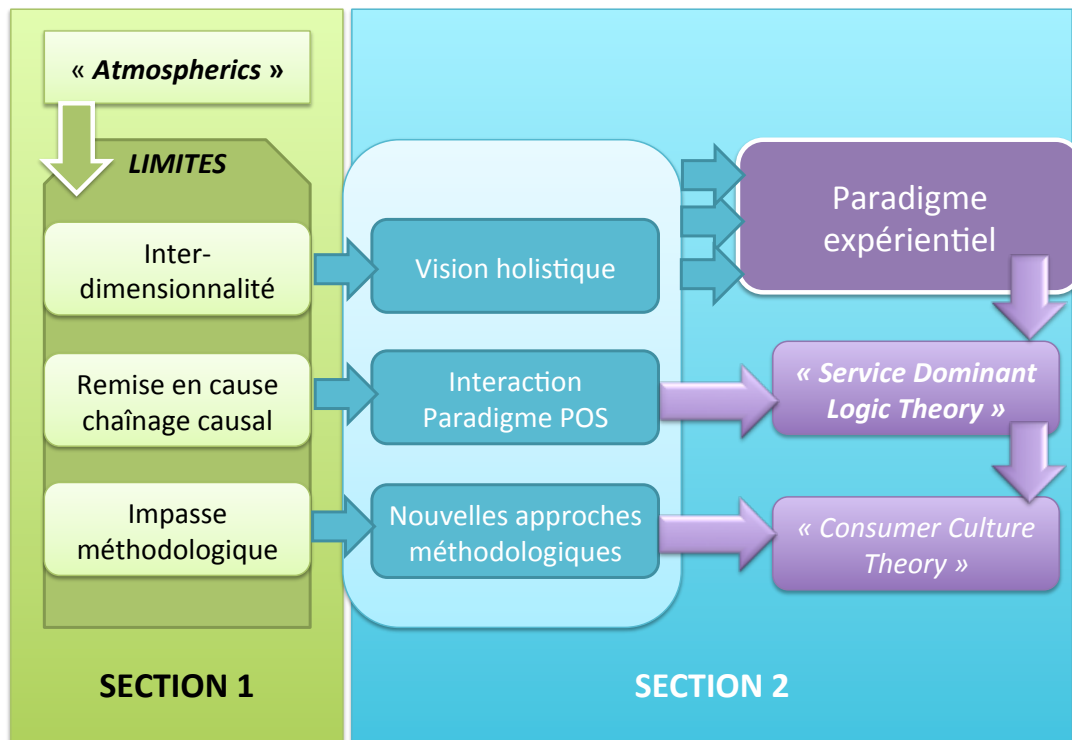
De nombreuses recherches ont été développées à partir des modèles d'induction émotionnelle (Kotler, 1973 ; Mehrabian et Russell, 1974), portant sur l'impact de l'atmosphère du point de vente sur le comportement du consommateur. Des optimisations successives ont permis d'affiner l'appréhension des différents stimuli de l'espace de vente, des variables modératrices ou médiatrices ou encore, des réponses des consommateurs. Ces enrichissements ont cependant complexifié les modèles initiaux, altérant leur opérationnalisation et donnant lieu à des problèmes méthodologiques non résolus à ce jour (Derbaix et Filser, 2011).

Des limites théoriques inhérentes aux modèles ont également été précisées. La prise en compte de l'inter-dimensionnalité de l'environnement nous conduit à privilégier la perspective holiste dans l'analyse du point de vente (Bitner, 1992), intégrant les caractéristiques symboliques et conférant une dimension davantage stratégique pour l'enseigne, en lien avec son positionnement. La remise en cause du chaînage causal met en exergue le concept d'interaction entre l'individu et l'environnement et nécessite aussi une approche alternative.

Le paradigme expérientiel et la théorie « *Service-Dominant Logic* » permettent de pallier les carences des recherches traditionnelles sur l'atmosphère de l'espace de vente (« *atmospherics* ») et apportent ainsi un nouvel éclairage à notre objet de recherche, élargissant « *la compréhension de la fréquentation du magasin au-delà de sa fonction d'approvisionnement (Kozinets et al., 2004)* » (Derbaix et Filser, 2011 ; 120). De même, « *d'inspiration plus phénoménologique* » (Derbaix et Filser, 2011), le courant de l'expérience ainsi que la reconnaissance du principe d'interaction entre l'individu et l'environnement encourageant de nouvelles approches méthodologiques, alternatives à l'expérimentation et mobilisées par les chercheurs de la « *Consumer Culture Theory* ».

La figure 1.7. résume le cheminement de notre réflexion et son prolongement dans la prochaine section.

Figure 1.7. Schéma réflexion Chapitre 1 – Section 1 / Section 2



SECTION 2

DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE

Nous avons montré que les recherches sur l'influence des stimuli atmosphériques du magasin ne fournissaient pas un cadre de compréhension suffisant de la relation entre le client et l'espace commercial. Le paradigme expérientiel intègre la vision holistique de l'espace de vente, de même qu'il confère une place active au consommateur dans la création de valeur. Par ailleurs, ce courant invite à explorer d'autres options méthodologiques dans l'interprétation des mécanismes de consommation.

La seconde section vise à exposer le cheminement de notre réflexion théorique. Nous procédons, en premier lieu, à une clarification des concepts ainsi qu'à une présentation de la modélisation. L'adoption du paradigme expérientiel incite à assimiler la conception d'espaces de vente à la création de designs d'expérience (2.1.). Ce choix confère des apports à notre objet d'étude, dans la mesure où il permet d'appréhender le design de l'espace commercial comme vecteur du positionnement voulu de l'enseigne. Comprendre et optimiser la conception de contextes expérientiels dans le cadre de lieux de vente constituent un enjeu stratégique pour le détaillant (2.2.). Enfin, les apports obtenus par le rapprochement de la « *Consumer Culture Theory* » et de la « *Service Dominant-Logic Theory* », permettent de finaliser notre cadrage théorique (2.3.).

2.1. De l'expérience de consommation au design expérientiel des lieux de vente

2.1.1. *Expérience de consommation et expérience en magasin*

2.1.1.1. Genèse et caractéristiques de l'expérience de consommation

Le concept d'expérience de consommation apparaît au niveau académique pour la première fois, de manière explicite, dans l'article de Morris Holbrook et Elisabeth Hirschman publié en 1982 dans le *Journal of Consumer Research* : « *The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun* ».

Selon les auteurs, l'expérience de consommation correspond à « *un état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques* ». Des définitions alternatives du concept d'expérience ont été émises par différents chercheurs, émanant d'autres disciplines que le comportement du consommateur. Pour les économistes Becker et Lancaster, la consommation est une activité de production de satisfaction individuelle par la manipulation des attributs du produit (Filser, 2002). En sociologie, l'expérience

vécue est guidée par un projet issu de l'activité spontanée de l'individu et se distingue des autres expériences par un acte particulier (Schütz, 1987) ; Holt (1995) l'envisage comme un moyen de produire un statut social. Firat et Venkatesh (1995), ancrés dans les théories postmodernes, l'associent à une production de symboles. Pour l'anthropologie et l'ethnologie, le concept d'expérience fait référence à la façon dont chaque individu renvoie à sa propre culture (Bruner, 1986). L'ensemble de ces approches multidisciplinaires insiste sur la notion de « sens » conféré par l'individu à l'acte de consommation. Vingt années après la publication de l'article d'Holbrook et Hirschman, Filser (2002 ; 14) convient d'un consensus : l'expérience de consommation correspond à « *l'ensemble des conséquences positives ou négatives que le consommateur retire de l'usage d'un bien ou d'un service* ».

La perspective expérientielle s'intéresse aux mécanismes à l'œuvre lorsque l'individu consomme, le considérant plus complexe et moins rationnel que celui prévalant dans les modèles dits de traitement d'information (modèles cognitivistes). D'une façon similaire, elle envisage le processus de consommation dans son intégralité et ne se restreint pas à la décision d'achat, s'intéressant au vécu de l'individu et aux motivations pouvant expliquer les pratiques de consommation. L'acte d'achat n'est, en effet, qu'une étape dans « *la constellation d'événements impliqués dans l'expérience de consommation globale* » (Holbrook et Hirschman, 1982 ; 137).

La vision cognitiviste, dite de traitement d'information, est matérialisée par le modèle CABS (*Cognition-Affect-Behavior* (Comportement)-*Satisfaction*) (Bettman, 1979), qui illustre un enchaînement linéaire où l'activité cognitive génère une préférence, une attitude inférant la prise de décision quant à l'achat d'un produit ou service (Cf. Figure 1.8.).

Figure 1.8. Modèle de traitement de l'information CABS
(Bettman, 1979)



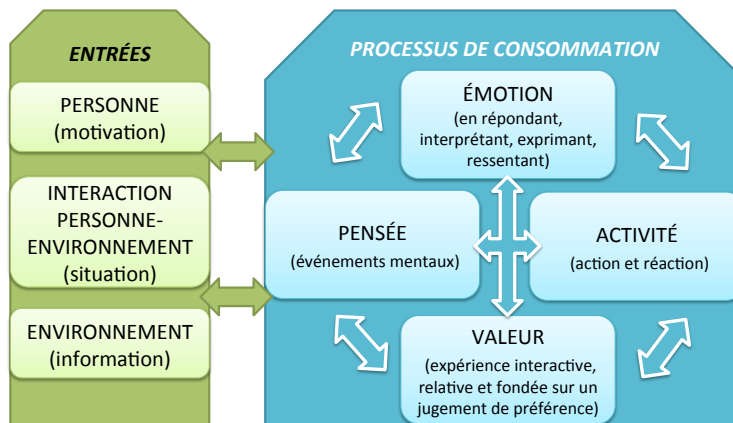
Le cadre théorique expérientiel reconnaît les réactions affectives comme des variables explicatives du comportement de consommation ; certains auteurs vont même jusqu'à les qualifier de « *mobiles affectifs* » (Bourgeon et Filser, 1995).

Le modèle expérientiel, articulé autour de la séquence TEAV (*Thoughts-Emotions-Activity-Value*), a évolué en quelques années. Au processus linéaire initial, Hirschman et Holbrook (1986) privilégient un réseau complexe d'interactions entre la pensée du consommateur (*Thoughts*), ses émotions (*Emotions*), son activité (action et réaction) et la valeur qu'il retire des expériences de consommations vécues (Cf. Figure 1.9.). Les pensées font ainsi référence aux rêves, à l'imaginaire, à la fantaisie. Les

émotions incluent toutes les formes de sentiments, de sensations, de réponses physiologiques et de comportements expressifs. L'activité correspond aux événements physiques et mentaux liés aux actions et aux réactions. Enfin, la valeur constitue l'évaluation finale de l'expérience par l'individu.

Le changement de perspective dépasse néanmoins la simple prise en compte de réponses hédoniques (qui figuraient d'ores et déjà dans les modèles d'induction émotionnelle présentés dans la section précédente). Il permet d'appréhender les aspects émotionnels, symboliques, sentimentaux, ludiques et esthétiques qui apparaissent au cours du processus de consommation. Comme le soulignent Benavent et Evrard (2002 ; 7), « *il est intéressant de noter que la publication simultanée par les mêmes auteurs d'un autre article majeur traitant de la consommation hédonique a parfois été la source d'une vision réductrice de l'expérience, la restreignant à ses aspects affectifs* ».

Figure 1.9. Modèle de recherche d'expérience TEAV
(Roederer (2008), d'après Hirschman et Holbrook, 1986))



Le paradigme TEAV configure un individu face à une situation et en prise avec un environnement (entrées du modèle dans la figure 1.9.). La consommation est abordée comme une interaction entre l'individu et son environnement, générant des pensées, des activités, des émotions et de la valeur. Ces quatre variables interagissent et forment un réseau complexe de relations, soit le processus de consommation. Filser (2008a ; 2) affine le concept d'expérience de consommation en la qualifiant d'« *interaction entre un individu et un objet créatrice de sens* ». Derbaix et Filser (2011 ; 120) complètent ainsi la définition de Kwortnik et Ross (2007) : « *une expérience est une interaction entre une personne et un objet, qui est à la fois plaisante, mémorable et créatrice de sens* ». L'expérience résulte de l'interaction entre une personne, un objet et une situation (Punj et Stewart, 1983). Elle est singulière et subjective, caractérisée par l'intensité des réponses émotionnelles qu'elle provoque. Le consommateur est désormais une unité de production d'expérience (Filser, 2008a).

Le produit (ou service), constituant une des entrées de l'environnement dans le modèle initial développé par Holbrook et Hirschman (1982), ne figure plus explicitement dans le modèle enrichi (Hirschman et Holbrook, 1986). Ce constat laisse à penser que le point central de l'expérience de

consommation réside dans l'interaction entre le consommateur et l'environnement et que le rôle du produit n'est pas si primordial, contrairement à certaines idées préconçues.

Dans la version proposée en 1986, la valeur est représentée comme un élément à part entière de l'expérience, et non comme une conséquence du processus. Ceci renvoie au concept de cadre d'interprétation ou d'évaluation (formation d'un jugement de valeur et de préférence) mis en œuvre par l'individu pendant l'expérience : si l'individu n'estime pas suffisamment le projet d'expérience, l'expérience ne peut avoir lieu (Petr, 2002 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004).

Benavent et Evrard (2002 ; 8) identifient la distribution comme un « *domaine majeur d'application* » de la perspective expérientielle. En effet, l'expérience de magasinage a fait l'objet de nombreuses recherches et réflexions, tant sur le plan académique que managérial. Appliqué à la distribution, le paradigme expérientiel pallie les limites des modèles d'induction émotionnelle évoqués dans la section précédente car il appréhende :

- une approche holistique de l'atmosphère du point de vente, plus large que la simple prise en compte de stimuli atmosphériques ;
- l'interaction entre l'environnement du magasin et le chaland comme axe central du processus de consommation.

2.1.1.2. Contours de l'expérience en magasin

Dans une optique de modélisation de l'expérience en magasin, Fiore et Kim (2007) ont tenté de concilier les deux approches (cognitiviste et expérientielle) pour mieux comprendre le processus de consommation et les intégrer au modèle SOR de Mehrabian et Russell (1974). Les contributions de ce modèle sont notables, à savoir le rapprochement de variables issues de deux modèles jugés antagonistes ainsi que la reconnaissance de l'interaction entre les cognitions, les dimensions affectives, la valeur et le comportement. Cependant, les auteurs considèrent l'interaction entre l'individu et son environnement comme une variable modératrice et non médiatrice du processus de consommation.

Reprenant les travaux de la sociologie, Bouchet (2004) considère l'expérience de magasinage comme « *une expérience vécue essentiellement subjective et qualitative qui participe à la construction/transformation de l'individu (Lequin, 2002)* » et l'envisage « (...) comme une interaction sociale particulière au sein d'un espace marchand ».

Gentric (2005) la considère tout simplement comme l'expérience de consommation liée à la visite de magasins. Cette acception englobe toutes les variantes des situations d'interaction entre le prospect et le magasin (Filser et al., 2003) et s'intéresse plus généralement à la fréquentation des lieux de vente.

Lombart (2001) distingue quatre scénarios de fréquentation d'un point de vente associés à la notion d'expérience :

- Le « *shopping* » correspond au fait de se rendre en magasin pour acquérir des produits ou services. Il revêt généralement une nature utilitaire (rapport coûts/bénéfices) mais peut également faire l'objet d'une valorisation récréationnelle (plaisir d'acheter).
- Dans un contexte de butinage (« *browsing* »), la visite en magasin est elle-même source de gratification. Elle est réalisée sans intention précise d'achat, dominée par l'orientation récréationnelle et complétée éventuellement par une acquisition d'information sur les produits.
- Le magasinage est proche du butinage car il n'est pas guidé par une intention précise d'achat. Néanmoins, l'aspect utilitaire et cognitif préempte sur la composante récréationnelle, l'activité étant dédiée à la recherche d'information sur les produits (nouveautés, préparation des soldes, ...).
- Le lèche-vitrines constitue une recherche de stimulation susceptible d'aboutir à un achat. À la différence du butinage, il est principalement réalisé à l'extérieur du magasin.

Se référant à cette typologie, la terminologie d'expérience en magasin semble préférable à celle d'expérience de magasinage, qui ne constitue qu'une forme parmi les quatre identifiées.

Tout comme l'expérience de consommation, la fréquentation d'un magasin ne se résume pas seulement à l'acquisition d'un produit ou service. Arnould et *al.* (2002) identifient quatre étapes dans le processus de consommation :

- L'expérience d'anticipation qui consiste à rechercher, planifier, rêver éveillé, budgéter, ou fantasmer l'expérience.
- L'expérience d'achat faisant référence au choix, au paiement, à la rencontre de service et à l'ambiance ;
- L'expérience de consommation qui induit les sensations, la satiété, la satisfaction (ou l'insatisfaction), l'irritation, le flux, la transformation ;
- L'expérience de souvenir s'appuyant sur les discussions et récits d'histoires, ...

Le développement du commerce électronique ainsi que l'essor des nouvelles technologies liées à la mobilité (applications *smartphones*, tablettes, ...) confèrent de nouvelles formes, virtuelles, à l'espace de vente, complémentaires du magasin physique traditionnel (*Cf.* Encadré 1.1.). L'expérience en magasin s'envisage désormais dans une perspective globale, cross-canal ou omnicanal (Picot-Coupey, 2013).

Encadré 1.1. Le supermarché virtuel de Tesco en Corée⁹

Problématique managériale :

En 2011, le groupe britannique de grande distribution alimentaire *TESCO* est numéro 2 en Corée, derrière *E-Mart*. Son enseigne, *HomePlus*, dispose d'un parc de magasins beaucoup moins dense que son compétiteur. L'entreprise souhaite limiter ses investissements et ne pas développer de manière intensive son réseau physique.

Dès lors, comment faire pour devenir leader du marché sud-coréen, à magasins comparables ?

Problématique consommateur :

Les Coréens du sud constituent la deuxième population au monde passant le plus de temps au travail. Les consommateurs coréens considèrent les courses ordinaires comme une véritable corvée hebdomadaire.

Réponse managériale : déplacer l'expérience en magasin vers les consommateurs

Mise en place de « rayons virtuels » dans les stations de métro en lieu et place des habituelles campagnes d'affichage.

Possibilité pour les usagers du métro de commander les produits grâce à une application *smartphone*.

Composition d'un panier virtuel en scannant les codes QR affichés sur les visuels des produits.

Livraison à domicile.

Premiers résultats :

En l'espace de quelques mois, le chiffre d'affaires des ventes en ligne a augmenté de 130% et le nombre de nouveaux membres de 76%, conférant à l'enseigne la place de leader sur le commerce en ligne de produits alimentaires.

En somme, l'expérience de fréquentation des lieux de vente inclut :

- les différentes étapes de consommation du lieu (séquençage temporel) ;
- les différents scénarii de fréquentation ;
- les différents canaux de magasinage (virtuels et physiques).

2.1.2. Expérience vécue et production d'expérience

Tout comme le précisent Hetzel et Volle (2002), les travaux expérientiels appliqués à la distribution ont été envisagés sous deux angles complémentaires : la perception de l'expérience par les chaland et la création d'offres d'expérience en magasin.

En revanche, même si Derbaix et Filser (2011) précisent que la pratique de l'expérience dans le commerce de détail date du Moyen-Âge, il n'en reste pas moins que les recherches développées à partir du modèle expérientiel d'Holbrook et Hirschman (1982) se sont concentrées exclusivement sur le point de vue du client et la compréhension du processus de consommation. Mencarelli (2005 ; 86) déplore que « les conceptualisations de l'expérience intégrant le point de vue de l'entreprise apparaissent beaucoup plus réduites ». Filser (2002) souligne l'absence de cadre conceptuel intégrateur exploitable par les praticiens du marketing. Certes, les guides de pilotage de l'expérience se sont multipliés donnant lieu à de nombreuses publications tant managériales qu'académiques mais « la multiplicité

⁹ Anonyme, « Supermarché virtuel dans le métro », <http://www.koreus.com/video/tesco-homeplus-supermarche-metro.html>, décembre 2011.

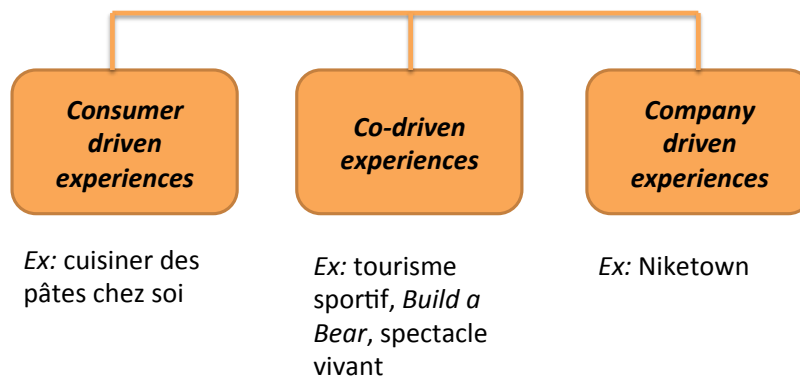
des stratégies de création d'expérience décrites dans la littérature en marketing soulève la question d'un cadre général d'analyse de l'expérience en magasin » (Derbaix et Filser, 2011 ; 121).

Pine et Gilmore (1998, 1999) sont les pionniers de « l'économie de l'expérience »¹⁰. Les auteurs développent une approche évolutionniste de l'économie : l'expérience constitue une quatrième étape du développement économique, succédant aux matières premières (« *commodities* »), aux biens (« *goods* ») et aux services, pour une extension de la sphère de l'économie marchande et la création de valeur ajoutée. Les auteurs envisagent une ultime étape, celle des biens de transformation de soi, marquant l'extension du domaine de l'expérience. La production d'expérience par l'entreprise est alors envisagée comme une « *combinaison intentionnelle de produits et de services, visant à mettre en scène un temps fort pour le consommateur* » (Roederer, 2008 ; 36). Dans le cas de la distribution, l'entreprise mobilise les variables de son « *retailing mix* », dont l'atmosphère (Kotler, 1973).

Comme le souligne Cova (2002), face à une vision constructiviste défendue par Holbrook et Hirschman (1982), où l'expérience est subjective et apparaît en réponse à des stimuli externes, s'oppose la vision déterministe de Pine et Gilmore (1998, 1999) pour lesquels l'expérience constitue une offre objectivable, prête-à-consommer. Roederer (2008 ; 7) concilie ces deux approches en envisageant l'expérience comme « *un processus individuel de consommation qui peut être déclenché par l'individu ou organisé par une entreprise* » et distingue l'expérience vécue de l'expérience offerte.

La typologie des expériences développée par Carù et Cova (2007) appuie la conception de Roederer (2008). Trois catégories d'expérience sont définies en fonction des degrés d'intervention respectifs de l'entreprise et du consommateur dans le pilotage de l'expérience : « *consumer-driven* », « *co-driven* » et « *company-driven* » (Cf. Figure 1.10.).

Figure 1.10. Typologie des expériences de consommation (Carù et Cova, 2007)



Les auteurs proposent de qualifier et de placer les expériences sur un *continuum* : à une extrémité, le consommateur construit ses propres expériences, soit à partir de produits ou de services de consommation, généralement dans une sphère privée, non marchande (De Certeau, 1980 ; Kozinets, 2002 ; Kozinets et Handelman, 2004). L'autre extrémité du *continuum* correspond aux expériences

¹⁰ Cf. Conférence [www.ted.com](http://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want.html) de Joseph Pine (http://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want.html).

orchestrées par les entreprises (« *company-driven experiences* ») au sens de Pine et Gilmore (1998, 1999). Entre ces deux extrémités, se situent les expériences de consommation co-pilotées par l'entreprise et le consommateur (« *co-driven experiences* »). L'entreprise fournit un contexte expérientiel dans lequel le consommateur conçoit sa propre expérience à partir des éléments proposés ; sa participation est indispensable à la production de l'expérience.

L'apport de cette typologie réside dans la reconnaissance d'une pluralité de modes de production d'expériences dans lesquels l'entreprise et l'individu ont des rôles d'intensités variables. Une question subsiste néanmoins : comment établir les limites entre les trois catégories d'expériences ? Sur quels facteurs est-il possible de distinguer une expérience « *co-driven* » d'une expérience « *company-driven* » alors que toute expérience nécessite la participation du consommateur pour être vécue ? De même, si l'individu consomme dans une sphère privée et non marchande, il est difficile de ne pas envisager l'intervention d'une marque, d'un produit ou d'un service. Par ailleurs, cette catégorisation n'est pas sans rappeler la dimension de « *Dominance* » du modèle PAD de Mehrabian et Russell (1974), dont la pertinence a été souvent discutée ; la perception du degré de liberté du consommateur sur son environnement pourrait être un facteur discriminant, permettant de distinguer les trois types d'expériences dans un contexte de distribution.

Marketing expérientiel (Schmitt, 1999a, 1999b), stratagèmes expérientiels (Badot, 2005), réenchantement des moyens de consommation (Ritzer, 1999), offre d'expérience (Mencarelli, 2005), production d'expérience (Filser, 2002 ; Roederer, 2008) sont autant d'appellations renvoyant au même concept. Nous privilégierons, quant à nous, le terme de production de contexte expérientiel, au sens de Carù et Cova (2006).

2.1.3. Du contexte expérientiel au design expérientiel

Un contexte expérientiel désigne les conditions d'occurrence d'une expérience, qu'elles soient élaborées par une entreprise ou aléatoires voire accidentelles. Carù et Cova (2006 ; 44) définissent le contexte expérientiel comme étant « *un assemblage de stimulus (produits) et de stimuli (environnement, activités) propre à faire advenir une expérience.* » Cette définition étend la notion de contexte expérientiel à la sphère non marchande et privée de la consommation.

Néanmoins, la notion de contexte expérientiel fait également référence à l'expérience produite par l'entreprise. Or, le consommateur reste le producteur de son expérience. Les managers ne produisent donc pas d'expérience mais orchestrent des contextes expérientiels, dans lesquels ils espèrent susciter l'immersion du consommateur (Carù et Cova, 2003).

Les contextes expérientiels gérés par l'entreprise sont de deux types : les lieux de vente ou de consommation, dans lesquels sont délivrés des services (comprenant tous les formats de distribution,

les hôtels et restaurants, les clubs, les parcs à thème, les administrations publiques, ...) mais aussi les moyens de communication (communication média, *on line* et hors média) (Carù et Cova, 2006).

Carù et Cova (2006) indiquent que depuis les années quatre-vingts, les distributeurs ont créé des contextes expérientiels visant à générer des expériences de magasinage (Tauber, 1972 ; Falk et Campbell, 1977) notamment par le design de l'espace commercial, considéré comme un outil de positionnement et de différenciation (Floch, 1989 ; Aubert-Gamet, 1996 ; Hetzel, 2000). À la fin des années quatre-vingt-dix, les producteurs ont souhaité développer à leur tour des expériences de marque (« *brand experiences* ») en proposant différents types de contextes expérientiels : des magasins amiraux (Filser, 2001) ou « *flagships* » (« *brand stores* »), des usines de marque (« *brand plants* »), des fêtes de marque (« *brand fests* »), des sites de marque (« *brand websites* ») et des récits de marque (« *brand tales* »).

Bouchet (2004) propose une terminologie spécifique du contexte expérientiel, propre au secteur de la distribution ; le cadre de participation et d'émission sensorielle, ou « *cadre d'expérience* », correspond à « *l'ensemble des principes d'organisation qui donnent sens à une situation* ». Pour l'auteur, l'enseigne produit un contexte expérientiel dans son espace de vente en manipulant deux composantes, à savoir la fonctionnalité de l'échange marchand (rationalisation) et l'hédonisme / le ludisme (théâtralisation).

Cette combinaison génère le cadre d'expérience, exprimé en termes de participation (activité du chaland) et d'émission sensorielle. Les chalands, quant à eux, développent leur propre cadre d'interprétation des magasins « *à partir duquel auront lieu des intentions de participation* ». Comme le précise Roederer (2008), dans le cadre d'un lieu de vente, l'aménagement physique est complété par une offre polysensorielle (Rieunier, 2006) et par d'éventuels scripts codifiant les interactions du personnel en contact avec le client (Orsingher, 2006).

Verhoef et al. (2009 ; 32) soulignent cependant que certains éléments propres aux espaces commerciaux échappent au contrôle des distributeurs : « (...) *experience is created not only by those elements which the retailer can control (e.g. service interface, retail atmosphere, assortment, price), but also by elements that are outside of the retailer's control (e.g. influence of others, purpose of shopping)* ». Ainsi, même dans des expériences de type « *company driven* », il subsiste des dimensions de l'expérience hors du contrôle de l'entreprise.

Antéblian, Filser et Roederer (2013 ; 94) définissent « les « *shopping experiences* » comme des expériences marchandes se déroulant dans des contextes contrôlés par l'entreprise ». Nous focaliserons notre recherche sur la production de contextes expérientiels pilotés ou co-pilotés par l'entreprise (expériences « *company-driven* » et « *co-driven* » de la typologie de Carù et Cova (2007)) et nous nous intéresserons plus particulièrement aux cadres de l'expérience (Bouchet, 2004), concept dédié à la production de points de vente, qui constitue une catégorie particulière de contextes expérientiels.

Toutefois, la terminologie du cadre de l'expérience ne circonscrit pas suffisamment notre objet d'étude. La gestion de l'espace commercial, envisagée par Bouchet, se limite au marketing sensoriel et à la gestion du personnel en contact avec la clientèle, omettant les facteurs relatifs au design du magasin. Par ailleurs, nous ne souhaitons pas orienter notre travail sous l'angle exclusif des sciences sociales.

Il est donc nécessaire d'adopter et de définir un concept qui soit propre à l'objet d'étude et qui précise les contours de notre recherche. Minvielle et Minvielle (2010) proposent le concept de design d'expérience pour qualifier les « *modalités de la transcription du dessein de l'entreprise* ». En ce qui nous concerne, **le design expérientiel de l'espace de vente correspond aux modalités de traduction du repositionnement d'une enseigne par l'environnement physique dans sa globalité (soit le design et l'ambiance), intégrant par conséquent les dimensions enchâssées de l'environnement social conférées par le magasin** (Cf. Figure 1.1.). Par ailleurs, **notre champ d'analyse se restreint volontairement au point de vente physique** ; la gestion des autres canaux de distribution de l'enseigne (sites internet, applications pour tablettes, mobiles, bornes et automates, ...) pourra néanmoins être **abordée dans la mesure où elle interfère avec le magasin dans le cadre d'une stratégie omnicanal**.

2.2. Enjeux stratégiques du design expérientiel de l'espace de vente

La théorie du « *Big Middle* » invite les distributeurs à réfléchir à de nouveaux axes possibles de positionnement à l'aune du marketing expérientiel (2.2.1.). Les travaux réalisés sur le capital de marque nous permettent d'aborder l'expérience dans une perspective relationnelle (2.2.2.). La production d'un contexte expérientiel est liée à la nature du positionnement choisi et voulu par l'entreprise ; l'environnement physique contribue à sa traduction (2.2.3.). Néanmoins, la conception d'un design expérientiel est complexe et revêt des difficultés majeures, justifiant l'orientation de notre travail de recherche (2.2.4.).

La distribution est une activité de service ; aussi, un parallèle avec la recherche dédiée au marketing des services accompagne ponctuellement les propos de cette partie car elle confère de nombreux apports. Tout comme le précisent Verhoef et *al.* (2009), la recherche en marketing des services n'a pas considéré l'expérience comme un construit séparé mais l'a intégrée aux travaux sur la satisfaction du consommateur et sur la qualité de service.

2.2.1. Théorie du « *Big Middle* »

Le « *Big Middle* » est un concept initié par Bob Connolly, Vice-président marketing de *Wal-Mart Inc.*, lors de la « *Retailer Ruminations Conference* » qui s'est déroulée en 2004 à l'Université de l'Arkansas. Cette terminologie a ensuite été reprise par Levy et *al.* (2005) et renvoie à une nouvelle proposition théorique relative à la structure ainsi qu'à l'évolution du commerce de détail.

Deux approches différentes ont précédé la théorie du « *Big Middle* » dans la littérature en distribution : les théories de la roue (McNair, 1957) et de l'accordéon (Hollander, 1966). Selon la théorie de la roue, la dynamique des formes de vente au détail porte sur la capacité d'une forme de vente à se différencier par les coûts et les prix. Lorsque le volume d'affaires des détaillants de cette forme de vente initiale génère une hausse des coûts d'exploitation, des marges (donc des prix et des coûts) plus importantes sont nécessaires, les rendant vulnérables à d'autres formes de vente plus compétitives. Filser (2010) souligne que dès qu'une forme de vente est bien établie sur le marché, elle est imitée par toutes les entreprises, d'où une offre homogène, constituant le « *Big Middle* », au sein de laquelle il est difficile de percevoir des différences significatives en termes de positionnement.

La théorie de l'accordéon, quant à elle, repose sur une alternance de formats dont les assortiments sont plus ou moins spécialisés. Les théories de la roue et de l'accordéon, bien que complémentaires et pouvant donner des indications sur d'éventuels leviers stratégiques (Filser, 2010), se concentrent uniquement sur les aspects fonctionnels de la distribution et négligent la prise en compte des aspects symboliques.

Le « *Big Middle* » correspond au segment de marché le plus porteur et sur lequel se concurrencent les plus importants détaillants d'un secteur d'activité donné (Levy et *al.*, 2005). La dynamique correspond aux étapes suivantes :

- Les détaillants se situent dans l'une des quatre catégories autour des axes « Qualité de l'offre » et « Prix » : novateurs, « *Big Middle* », prix bas ou « en situation problématique ».
- De nouveaux acteurs entrent sur un marché en proposant une offre innovante ou discount.
- La croissance de ces nouveaux détaillants les fait migrer vers la moyenne du marché, *ie* le segment du « *Big Middle* ». Bien que le « *Big Middle* » corresponde au marché le plus profitable et le plus générateur de volume, il confère une intensité concurrentielle très forte. Les enseignes doivent donc être capables de maintenir une proposition de valeur supérieure au marché grâce à des offres innovantes et des prix justes.
- Si les acteurs du « *Big Middle* » ne parviennent pas à maintenir une proposition de valeur suffisamment différenciante pour les consommateurs, ils se déplacent dans la catégorie « en situation problématique ». Le cas récent de l'enseigne de grands magasins *JC Penney* aux USA est une bonne illustration de cette transition. Le plan de redressement annoncé fin 2011 par Ron Johnson, ancien patron d'*Apple Store*, n'a pas permis à l'enseigne de rejoindre le peloton

du « *Big Middle* ». En 2012, le groupe a perdu près d'un milliard de dollars et la moitié de sa valorisation boursière, justifiant la « démission » de Ron Johnson et son remplacement immédiat par l'ancien PDG du groupe textile américain.

Les auteurs relèvent deux problématiques majeures : une fois dans le « *Big Middle* », le traitement des informations et des données est filtré par la « logique dominante » de l'organisation, au sens de Bettis et Prahalad (1995), provoquant la myopie des dirigeants et rendant l'adaptation et le changement stratégique plus difficiles. Par ailleurs, les acteurs sont focalisés sur les activités des concurrents du « *Big Middle* » et n'ont pas conscience des menaces issues des segments novateurs ou discounters. Le marché de la distribution photo en France en 2003 illustre ce constat : les principaux acteurs, à savoir *Fnac Service*, *Photo Station*, *Photo Service* et *France Loisirs*, n'ont pas suffisamment anticipé l'arrivée significative de « *pure players* » comme *Pixmania*, encouragée par l'émergence de la photo numérique.

La théorie du « *Big Middle* » insiste donc sur la nécessité d'un ajustement constant de la proposition de valeur. La compétition actuelle s'est davantage complexifiée du fait de l'essor du commerce électronique et des nouvelles solutions de mobilité, affectant les concurrences intertype et intratype (Filser et Plichon, 2004). Par ailleurs, les stratégies d'imitation sont nombreuses et limitent la pérennité des différenciations ; à titre d'exemple, la vitesse de développement et de déploiement des solutions « *drive* » des enseignes de distribution alimentaire en France suite au lancement du premier concept par Auchan en 2006. Le consommateur est désormais informé, compétent et réfléchi ; il compare, rationalise ses achats (Djelassi et al., 2009), les commente, les critique ou les plébiscite. En somme, la différenciation est primordiale pour le distributeur ; plus le degré de différenciation sera élevé, plus la proposition de valeur sera pérenne.

Pour Filser (2010 ; 109), l'offre du distributeur combine deux bénéfices : l'un est fonctionnel, l'autre correspond à un ensemble de bénéfices plus symboliques : « *Comment un détaillant peut-il développer ou consolider la différenciation de son offre à travers la combinaison des bénéfices fonctionnels et symboliques qu'il propose ? Cette interrogation résume les enjeux de la prospective pour le commerce de détail* ».

Évoquer les fonctions symboliques de l'enseigne fait inévitablement référence à la construction d'expériences de consommation. Le marketing expérientiel, en tant que dispositif d'offres d'expériences, procure un potentiel de différenciation indéniable pour les acteurs du « *Big Middle* », démultipliant les alternatives en termes de positionnement (Marion, 2003 ; Rémy, 2006).

Filser (2010) identifie plusieurs modalités de différenciation : l'assortiment, les prix, la politique de communication mais surtout la distribution et le format de vente associé (ou les formats dans le cas d'une stratégie omnicanal). Levy et al. (2005) déterminent, quant à eux, cinq leviers primaires de valeur : l'assortiment innovant (ex : *Sephora*), la technologie (ex : *Casino* et ses nouvelles applications

mobiles développées avec SAP), le management de la chaîne logistique (*ex* : *Zara*), l'optimisation du prix (*ex* : *hard-discounters*) et l'image associée au point de vente (*ex* : *Apple Store*).

2.2.2. Capital de marque (branding) et création d'expérience : perspective relationnelle de l'expérience et du design d'expérience

Verhoef et *al.* (2009) mettent en exergue l'importance de l'interaction entre la marque de l'enseigne et l'expérience client. Les auteurs insistent sur le caractère dynamique et réciproque de la relation ; si les perceptions initiales influencent l'expérience, l'expérience renforce à son tour les perceptions sur la marque du détaillant. Les effets sont donc itératifs et évoluent dans le temps, mettant en avant la dimension relationnelle de l'expérience. Néanmoins, « *there is a need for systematic scholarly research to generate a more in-depth and nuanced understanding of the nature of the link between customer experience and the retail brand* » (Verhoef et *al.*, 2009 ; 37).

Le concept de « *retail branding* » (image de marque de l'enseigne) fait référence aux travaux sur la personnalité de l'enseigne. Martineau (1958) met ainsi en évidence que la segmentation de la clientèle a rendu indispensable l'attention portée à l'image ou personnalité des magasins, différentes personnalités attirant différents types d'acheteurs. Pour Oxenfeldt (1974), l'image des espaces commerciaux est une combinaison de matériel factuel et émotionnel, c'est-à-dire de facteurs fonctionnels et d'attributs psychologiques.

Selon Hartman et Spiro (2005), les recherches sur la personnalité des points de vente ont démontré que l'image des magasins influence le choix de l'enseigne (Grewal et *al.*, 1998 ; Hildebrandt, 1988 ; Schiffman et *al.*, 1977), la satisfaction (Bloemer et de Ruyter, 1988) et la loyauté du client (Sirgy, 1985). L'image du magasin constitue également un antécédent du positionnement concurrentiel du distributeur (Pessemier, 1980) et représente un construit qui permet de mieux comprendre les inférences du magasin sur la qualité perçue des produits (Baker et *al.*, 1994).

Badot (2005) distingue deux directions d'étude issues des travaux sur l'image des points de vente (Mick et *al.*, 2004). La première se consacre à des enquêtes par questionnaires, interviews et protocoles expérimentaux et vise l'analyse des perceptions des clients en termes de prix, de design, d'atmosphère... et leurs effets sur les attitudes et les comportements d'achat (Arons, 1961 ; Rich et Portis, 1964 ; Lindquist, 1974).

Ont ensuite succédé les travaux sur la valeur de la marque (ou capital de marque) perçue par le consommateur, soit « *Customer-Based Brand Equity* » (CBBE) (Keller, 1993) et « *Store-Based Brand Equity* » (ou SBBE) (Hartman et Spiro, 2005), concept homologue mais adapté à la marque-détaillant.

Le SBBE se mesure par « *l'effet différentiel de la connaissance du magasin sur les réponses du consommateur au regard des activités marketing du point de vente* » (Hartman et Spiro, 2005 ; 1114).

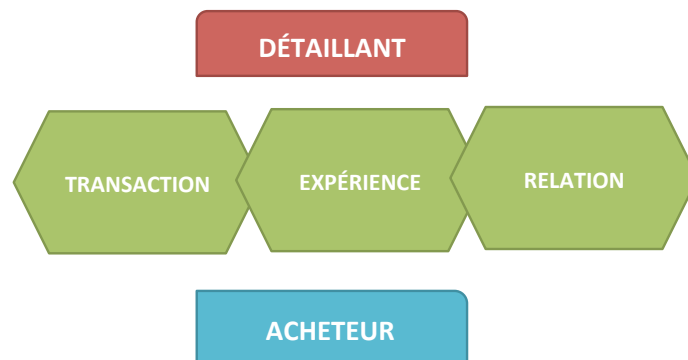
La connaissance du magasin est fonction de l'attention portée à la marque (score de reconnaissance et d'attribution) et de l'évaluation de son image. Pour Keller (1993), connaître la marque, c'est la mémoriser et développer des représentations mentales positives à son égard (Changeur et Dano, 1996). Chebat, El-Hedhli et Sirgy (2009) ont établi que l'environnement conféré par un centre commercial impacte, au même titre que la qualité des produits et services, l'auto-congruence perçue entre le consommateur et sa perception d'un centre commercial, qui constitue un antécédent de la fidélité au magasin.

Ces études permettent de considérer le rôle de l'environnement du point de vente au-delà de l'aspect purement transactionnel envisagé par les recherches sur les « *atmosphériques* ». L'espace de vente, tout comme l'expérience, intervient dans le processus de fidélisation du client. « *Le décor et l'environnement matériels jouent un rôle important dans la formation de l'expérience que vit un client et sa satisfaction* » (Lovelock et al., 2008 ; 319). Cependant, l'environnement figure comme un construit holistique et aucune indication sur les dimensions les plus saillantes ou contributives à la satisfaction n'est communiquée.

Initié par Holbrook (1978), le second courant relatif à l'image des points de vente, est en ce sens complémentaire au précédent. Qualitative et sémiologique, l'approche expérientielle tente d'interpréter l'imagerie (en tant que système de signes) (Hetzl, 1995 ; Peñaloza, 1999, Aubert-Gamet, 1996) et se focalise sur les composantes symboliques de l'atmosphère.

Bien que plusieurs auteurs opèrent des rapprochements entre management de l'expérience et marketing relationnel (Rémy, 2000 ; Gentric, 2005), nous envisageons de créer une distinction entre les deux disciplines, en ce sens que le marketing expérientiel « *(is) focusing on the current experience of the customer, rather than the recorded history of the consumer* » (Verhoef et al., 2009). Nous inspirant de Filser, Des Garets et Paché (2001), nous proposons l'expérience en tant que facette des échanges entre l'acheteur et le détaillant, reliant la transaction à la relation (Cf. Figure 1.11.).

Figure 1.11. Facettes des échanges entre détaillant et acheteur
(d'après Filser, Des Garets et Paché, 2001 ; 142)



2.2.3. Contribution du design d'expérience au positionnement voulu par l'enseigne

Généralement, le positionnement marketing correspond à la place qu'occupe une marque dans l'esprit des consommateurs par rapport aux concurrents. Faire référence au positionnement d'une enseigne renvoie donc plus précisément au positionnement perçu. La proposition de valeur, que Levy et al. (2005) évoquent à maintes reprises dans leur article portant sur la théorie du « *Big Middle* », correspond au positionnement global voulu par les managers. Elle synthétise l'ensemble des bénéfices que la marque-détaillant se propose d'apporter au chaland.

La création d'un contexte expérientiel est intrinsèquement liée au positionnement voulu par l'entreprise. Filser (2002 ; 19) précise ainsi le rôle relationnel de l'expérience de consommation et sa contribution à la proposition de valeur de l'entreprise : « *la nature de l'expérience est (...) le reflet de la spécificité que la marque veut entretenir ou développer dans l'esprit des prospects* ».

Deux options stratégiques doivent être distinguées, à savoir la création d'une offre d'expérience et la différenciation par l'expérience. Le premier cas de figure se rapproche d'une innovation de rupture car elle répond à des besoins non exprimés, latents. L'expérience constitue l'offre de base. La seconde configuration fait davantage référence à l'enrichissement du positionnement cognitif par un habillage expérientiel.

Filser (2002) définit un *continuum*, délimité par les produits à contenu fonctionnel et les produits à contenu expérientiel ; les produits à habillage expérientiel oscillent entre ces deux extrémités. La mise en œuvre consiste à injecter une perspective expérientielle dans le traitement des variables du marketing mix. Roederer (2008) répertorie les différents vecteurs de l'habillage expérientiel, que sont le produit (customisation, ...), les procédés de fabrication (« *brand plants* »), la communication (« *brand tales* », opérations hors-média innovantes, ...), le cadre de participation du client (customisation, gamification, ...) et la distribution du produit (choix spécifique de canaux de distribution, mise en place de « *servicescapes* » au sens de Bitner (1992) ou de « *milieux symboliques* » pour Gottdiener (1997)).

Parvenir à se différencier sur un aspect de l'expérience confère un avantage concurrentiel commercial (Trinquecoste, 1997, 1999) et permet de positionner son offre dans l'esprit du consommateur (Ries et Trout, 1986).

Roederer (2008) précise la nature des contextes expérientiels associés à chaque stratégie. Les offres d'expériences sont proposées exclusivement dans des espaces de consommation (lieux de services, de distribution, touristiques, culturels, ...), physiques ou virtuels. L'habillage expérientiel peut être orchestré par l'entreprise dans les espaces de vente mais aussi à l'aide des moyens de communication. Toutes ces expériences sont « *company-driven* » ou « *co-driven* ». Les expériences « *consumer-driven* » surviennent dans des contextes privés de consommation.

Ainsi, la thématization des lieux de vente et/ou de consommation se prête aux deux options stratégiques. Cependant, dans le cas de la création d'une offre d'expérience, le lieu est entendu comme lieu de consommation et renvoie à une conception bien plus large que le point de vente. L'environnement peut être naturel, culturel (musées, festivals, concerts, ...), sportif (stades, circuits, ...). De même, il peut être ponctuel, comme les magasins ou manifestations éphémères.

Dans le cadre de la distribution, les lieux de vente permettent aux enseignes de différencier l'expérience en magasin proposée aux clients (Kozinets et *al.*, 2002 ; Kozinets et *al.*, 2004) et font l'objet d'une surenchère dans la thématization. La déclinaison des thèmes porteurs est devenue un moyen pour les entreprises de distribution d'attirer les consommateurs en tentant de différencier une offre commerciale perçue comme uniforme (Gottdiener, 1997, 2000).

Filser (2003 ; 6) constatait l'engouement des praticiens pour le marketing sensoriel : « *De grands espoirs sont fondés par les professionnels sur la capacité du marketing sensoriel à renouveler les axes de différenciation du produit ou du service dans son environnement concurrentiel* ». Néanmoins, comme le rappelle Rémy (2006), la thématization des lieux de vente dépasse l'ambiance polysensorielle.

Le paradigme expérientiel, considérant les fonctions symboliques de l'environnement, s'intéresse « à sa capacité à communiquer le positionnement de l'enseigne » (Derbaix et Filser, 2011 ; 113). La littérature en marketing des services met également en exergue le rôle de l'environnement physique dans les stratégies de positionnement (Mencarelli, 2005). Ainsi, pour Lovelock et *al.* (2008), la serviscène¹¹, composée des éléments matériels de l'environnement de service, communique et détermine le positionnement de l'entreprise de service, constituant un avantage compétitif important. La richesse de l'environnement physique en signes et artefacts fournit ainsi de nombreuses informations sur l'image de l'entreprise et la nature du service proposé (Zeithaml et Bitner, 1996 ; Shostack, 1977). Aubert-Gamet (1996) et Héla (2002) considèrent que les éléments de l'environnement physique contribuent à donner à l'enseigne une personnalité, véhiculant sa différenciation.

Cova et Aubert-Gamet (1996) initient le concept de « *mix des facteurs environnementaux* ». Selon les auteurs, l'environnement physique intervient dans le processus de servuction à deux niveaux : en premier lieu, il participe au bon déroulement du service, en favorisant la réalisation matérielle du service (Eiglier et Langeard, 1987), en facilitant le travail du personnel en contact et en simplifiant la tâche du client (Héla, 2002) et en concourant à la performance du service (Cova et Aubert-Gamet, 1996). En second lieu, le consommateur l'intègre à l'évaluation de la qualité du service, antécédent de la satisfaction. En l'absence de produit matériel, le consommateur utilise des signes à sa disposition

¹¹ Néologisme qui n'est pas sans rappeler le concept de « *servicescape* » créé par Bitner (1992).

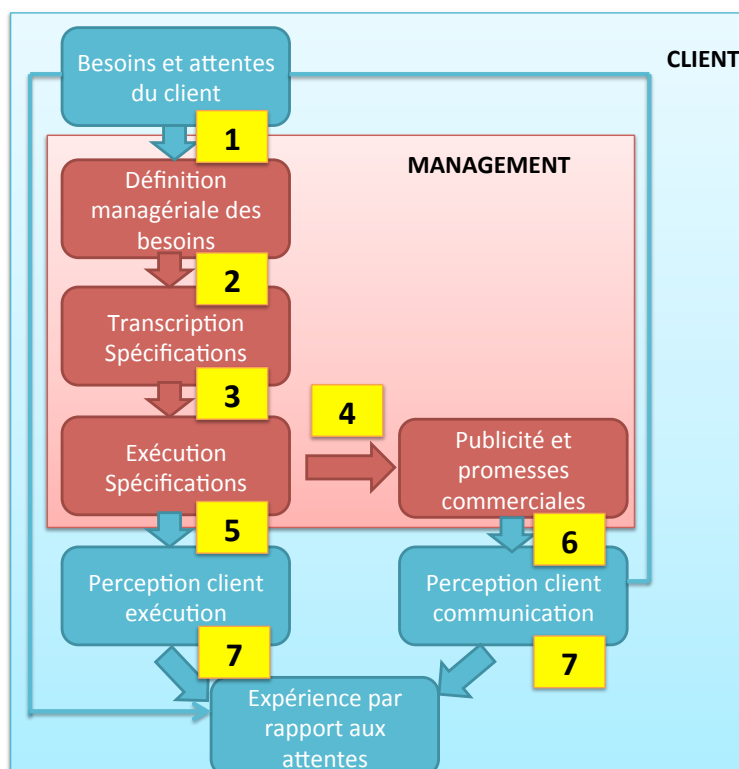
pour évaluer la performance de service (Wakefield et Blodgett, 1999). Face à l'immatérialité du service, la serviscène véhicule les « *évidences physiques du service* » (Berry et Parasuraman, 1991).

De fait, la cohérence entre le positionnement voulu et les caractéristiques environnementales des points de vente est primordiale pour les enseignes de distribution (Petr, 2002). Tout comme le précise Kent (2007), « (...) *the market positioning of the retailer will determine the exact emphasis on each design dimension* ». Turley et Chebat (2002) mentionnent la nécessité d'identifier les éléments de l'atmosphère les plus significatifs dans la formation des perceptions des consommateurs. Dans le même ordre d'idée, il convient de s'interroger sur la contribution respective des différentes dimensions de l'environnement et la nature de ces contributions dans la traduction de la proposition de valeur choisie par le détaillant.

2.2.4. Difficultés afférentes à la conception d'un design expérientiel

Un parallèle avec la littérature en marketing des services contribue à exprimer la complexité que revêt la traduction du positionnement voulu par l'environnement de l'espace de vente. Le modèle des écarts (« *Service Quality Model* » ou PZB, du nom de ses auteurs – Cf. Figure 1.12.), développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), permet d'identifier et corriger les problèmes de qualité du service. Les auteurs ont déterminé les déficiences potentielles dans l'organisation du service qui peuvent conduire à un écart généré par la différence entre les attentes et les perceptions des clients.

Figure 1.12. Modèle des écarts de la qualité du service
(d'après Lovelock, 1994 ; 112)



Le point de départ du modèle est le service attendu par le consommateur, qui dépend de ses expériences antérieures, de ses besoins personnels et du « *buzz* » généré par le service proposé. Le modèle, enrichi par Lovelock (1994), décrit sept écarts :

1. Écart de connaissance : intervient entre l'interprétation des besoins par les gestionnaires et les réels besoins du client ;
2. Écart de standards : survient entre la perception des attentes du client et la traduction de ces attentes en spécifications qualitatives de services (les standards) ;
3. Écart de livraison : inhérent au processus de livraison du service ;
4. Écart de communication : entre la livraison effective du service et les promesses commerciales, issues des perceptions et interprétations des personnels de vente et de la communication et des agences de publicité ;
5. Écart de perception entre l'exécution du service et ce qu'en pensent les clients ;
6. Écart d'interprétation lié à la différence entre ce qu'un prestataire de service promet par le biais de la communication et ce que le client a compris de la promesse de communication ;
7. Écart de service : correspond à l'écart final entre les attentes et la perception des individus.

Deux types de problématique émergent de ce modèle et surviennent également dans le processus de conception du design expérientiel d'un espace de vente : la première émane des clivages perceptuels et des mauvaises interprétations entre le consommateur et l'entreprise ; la seconde renvoie à des écarts internes, propres à l'organisation et à la communication entre les différents services et départements, voire des prestataires extérieurs (agences de communication).

Kotler (1974) évoque la dichotomie entre atmosphère voulue et atmosphère perçue ; Roederer (2008) souligne les écarts entre l'expérience vécue et la production d'expérience (l'expérience voulue). En stratégie marketing, il est souvent fait référence à la dyade Positionnement voulu vs. Positionnement perçu. Or, dans le cas d'enseignes de distribution, Pontier (1986) intègre une troisième facette au positionnement, intermédiaire, le positionnement vécu.

L'auteur précise que le positionnement voulu relève le plus souvent d'une action nationale (Filser, 1985). La mise en pratique des choix stratégiques du détaillant se réalise néanmoins au niveau local, tenant compte des caractéristiques physiques et humaines propres à chaque point de vente qui constitue le parc de l'enseigne. Le positionnement vécu correspond donc à l'adaptation de la proposition de valeur de la marque, interprétée et traduite dans chaque magasin du réseau. Pour Pontier (1986), le positionnement vécu est d'autant plus important que le positionnement voulu apparaît novateur et mobilise l'environnement des espaces de vente (ambiance, physique et social).

Kent (2007 ; 741) relate l'effet de dissonance pouvant survenir entre le magasin et la direction de l'enseigne : « (...) *there is the potential for dissonance between the brand messages emanating from the retail and the corporate facets of the organisation's identity* ». Turley et Chebat (2002 ; 136) évoquent la

problématique afférente à l'adaptation d'un concept d'espace de vente à différentes tailles de magasin et mettent en évidence l'influence du mode de gouvernance du réseau (franchises, succursales, groupement d'indépendants) : « *this whole issue of transferring an idea from paper into a physical reality becomes even more complicated when store sizes vary and when some degree of decentralization in a design is allowed by a chain* ». Dès lors, l'appréhension de la conception d'un design expérientiel mais également de son déploiement au sein d'un réseau de distribution d'une même enseigne se doit d'être envisagée.

En outre, si, comme le constatent Turley et Chebat (2002 ; 138), « *most of the published research on atmospherics has adopted a consumer rather than a managerial perspective* », il nous semble impératif de considérer dans notre étude à la fois le design d'expérience voulu et vécu. Ce point nous semble d'autant plus important qu'il questionne l'implication et la participation des employés à la réflexion et à la conception de nouveaux environnements et le recours privilégié à des prestataires externes au détriment des équipes internes : « *there are almost endless possibilities for themes and designs and choosing just one can be a very difficult decision... (...) Many large chains bring in outside designers to help make these decisions rather than forming internal committees (...)* » (*ibid*).

Une seconde défaillance fait ainsi référence à l'écart de communication relaté au sein du modèle PZB. Les équipes marketing ne sont pas nécessairement les instigateurs du design d'expérience, notamment lorsqu'il est question de grandes chaînes de magasins. Turley et Chebat (2002 ; 126), rejoignant Bitner (1992), soulignent à ce propos le rôle modéré des praticiens du marketing dans le design des magasins, intervenant le cas échéant en fin de processus « *(...) after a direction has already been chosen by the architects and the store designers and when only small amounts of fine tuning of the store atmosphere and facility is possible* ».

La conception d'un design expérientiel nécessite une gestion de projet entre plusieurs parties-prenantes, à savoir le distributeur, mais également des créatifs (architectes ou designers) et des entreprises prestataires de l'industrie du bâtiment. « *(...) the design of a store atmosphere actually involves a number of people at several stages* » (*ibid*). Kent (2007 ; 741) met en avant la complexité du processus de création de nouveaux espaces de vente : « *there is a complex network of stakeholder groups, situated at varying distances from the design briefing, development and implementation process* ». Il pourrait donc être intéressant de suivre les intentions de l'équipe conceptrice, composée d'acteurs issus de communautés différentes et d'étudier le processus de « transformation » de l'environnement voulu au gré des étapes de création et de déploiement. En somme, identifier les « *modalités de la transcription du dessein de l'entreprise* » (Minvielle et Minvielle, 2010) opérées par les parties-prenantes au projet. Entendons par « *partie-prenante* » tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation d'objectifs organisationnels (Freeman, 1984).

La littérature académique qualifie la démarche créative des enseignes comme intuitive, négligeant d'y associer le consommateur (Filser, 2004 ; 14). « *Une analyse rapide des pratiques des distributeurs en*

matière de design de magasin montre que ce travail intègre rarement une démarche marketing rigoureuse » (Lichtlé et Plichon, 2005 ; 34). Ces constats renvoient sans nul doute aux principes fondateurs de l'économie de l'expérience (Pine et Gilmore, 1999) qui considèrent l'expérience « *comme une offre prête-à-vivre proposée au consommateur* » (Roederer, 2008 ; 14).

Étudier la création du design d'expérience de réseaux d'enseignes nécessite d'analyser l'offre de marques implantées, officiant ou ayant officié dans le « *Big Middle* » et travaillant à l'ajustement de leur proposition de valeur. En d'autres termes, les entreprises dont il est question envisagent une révision de leur positionnement qui se matérialisera, en tout ou partie, par la rénovation de leurs points de vente. Lichtlé et Plichon (2005 ; 33) confirment la pertinence de cette action : « *Bien réfléchies, les rénovations de magasins s'avèrent souvent payantes à moyen et long terme en influençant la perception du point de vente* ».

Le repositionnement s'impose à l'entreprise lorsque la proposition de valeur et les perceptions des consommateurs divergent. « *C'est, bien souvent, parce qu'un diagnostic a mis en évidence un écart grandissant entre la position voulue et la position perçue que l'on s'engage dans une (...) opération (de repositionnement)* » (Marion et al., 2003 ; 40-41).

Concevoir et déployer un nouveau design d'expérience s'avère beaucoup plus risqué et complexe en terme de gestion opérationnelle qu'une implantation initiale : « *Although choosing a design can be difficult, implementing a redesign in established chain can be even more complex for operations oriented retail executives to accomplish* » (Turley et Chebat, 2002 ; 129). En outre, l'opération est coûteuse et ne conduit pas systématiquement au succès commercial. L'arrêt récent du déploiement du concept d'hypermarchés *Carrefour Planet* est un bon exemple. Roederer (2008 ; 65) précise ainsi que « *les investissements de départ et les coûts d'exploitation ne garantissent pas nécessairement la réussite du contexte expérientiel (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004)* ».

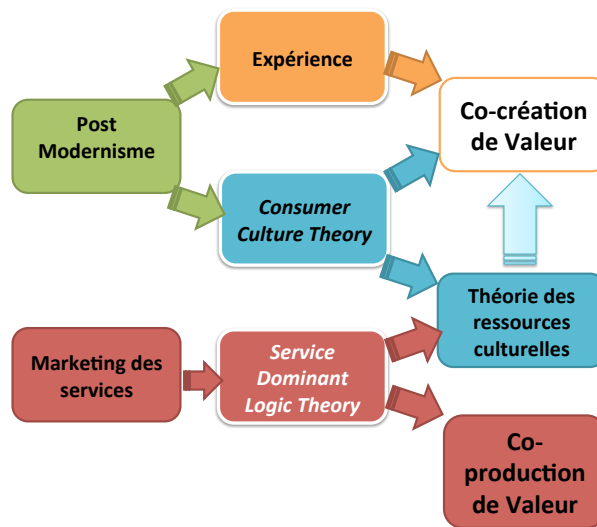
Certes, l'expérientiel ouvre une multitude de voies de repositionnement pour l'enseigne (Marion, 2003 ; Rémy, 2006) et c'est une bonne nouvelle dans la mesure où l'intensité concurrentielle de la distribution n'a jamais été aussi forte. Néanmoins, cet éventail de possibilités nécessite d'identifier des « *leviers tenus de différenciation* » (Badot et al., 2009), rendant leur expression dans l'espace de vente d'autant plus subtile et complexe.

2.3. Cadrage théorique de la conception du design expérientiel des espaces de vente

Nous souhaitons circonscrire le cadre théorique de notre objet d'étude, exposer le cheminement de notre réflexion et justifier la perspective dyadique de notre future analyse. La reconnaissance de la postmodernité a suscité l'émergence du paradigme expérientiel en marketing et constitue le point de départ d'un nouveau programme de recherches en comportement du consommateur, à savoir la

« *Consumer Culture Theory* » (2.3.1.). Par ailleurs, le marketing des services a contribué à développer une nouvelle approche, la « *Service Dominant-Logic Theory* », basée notamment sur la relation de l'entreprise avec ses clients (co-crédation de valeur) (2.3.2.). Issue des apports de la « *Service Dominant-Logic Theory* » et de la « *Consumer Culture Theory* », la thédorie des ressources culturelles apporte un nouvel 6clairage 6 la compr6hension de l'interaction entre le design d'exp6rience de l'espace de vente et le consommateur (2.3.3). Enfin, la co-crédation de valeur constitue le point de convergence des r6cents courants th6oriques en marketing et constitue l'objet central de notre cadre th6orique (2.3.4.). La figure 1.13. illustre la structuration progressive de notre cadre th6orique.

Figure 1.13. Construction du cadre th6orique du design exp6rientiel de l'espace de vente



2.3.1. Postmodernit6, exp6rience et th6orie culturelle de la consommation

Les principes fondamentaux du modernisme ont d'abord 6t6 remis en cause par Nietzsche et Heidegger mais ce sont les critiques de plusieurs philosophes ou de psychanalystes, tels que Lacan (1966), Derrida (1967), Foucault (1975) et un peu plus tard Lyotard (1979), qui ont amorc6 le mouvement postmoderne. Tout comme le pr6cisent Firat et Venkatesh (1995), le postmodernisme r6sulte de la critique du modernisme mais il est 6galement apparu comme un nouveau mouvement philosophique et culturel (Borgmann, 1992 ; Vattimo, 1992).

Badot et Cova (2003 ; 80) d6finissent la postmodernit6 comme « *la synergie entre l'archa6isme et le d6veloppement technologique (Maffesoli, 2000), entre le progr6s et le primitivisme (Brown et al., 2003)* ». L'individu se retrouve donc en tension entre deux imaginaires, entre des valeurs de progr6s et de regrets. Au-del6 de la recherche nostalgique du pass6, le postmodernisme reconna6t le r6le central que joue la consommation dans la construction de l'identit6 individuelle: « *Consumers are in the market to produce themselves, specifically their self-images* » (Firat et Shultz, 1997).

La vision moderne, strictement fonctionnelle et isolée de la consommation, se voit alors rééquilibrée par une vision postmoderne, symbolique (Levy, 1959 ; 1981), culturelle (McCracken, 1988) et expérientielle (Addis et Holbrook, 2001), accordant une place prépondérante à la subjectivité de l'individu et au contexte social de consommation. Firat et Dholakia (1998) précisent à ce sujet : « *Life is produced and created, in effect, constructed through the multiple experiences in which the consumer immerses* ».

Du réenchantement de la consommation, concept initié par Firat et Venkatesh (1995), découle directement la reconnaissance de la fonction expérientielle et symbolique de la consommation (Holbrook et Hirschman, 2002). Rémy (2006) identifie trois types de valorisation de l'expérience en magasin afférents à la vision postmoderne : une gratification hédonique, à travers « *le réenchantement du quotidien* » (Maffesoli, 1998), une quête de sens et de construction identitaire ainsi qu'une quête de socialisation, en réponse au « *désir de lien* » du consommateur (Rémy, 2001).

Badot et Cova (2003 ; 81) soulignent que la traduction commerciale du réenchantement de la consommation se traduit par des pratiques « *de fun shopping, de retailtainment ou de shoptainment* (Ginsburg et Morris, 1999) ». Firat et Venkatesh (1995) associent au marketing réenchanté l'hyperréalité de la mise en scène, au sens de Baudrillard (1968, 1981). La démarche, en écho à la notion wébérienne de réenchantement, consiste à injecter de la surprise et du merveilleux dans des contextes expérientiels conçus par l'entreprise (Ritzer, 1999) et aboutit à la simulation d'environnements thématiques, plus vrais que nature (Roederer, 2008 ; 65), tels que les casinos de Las Vegas ou les parcs à thème comme *Disneyland* (Firat et Venkatesh, 1995 ; 253). Cette hyperréalité renvoie davantage à la création d'offres d'expérience, pour laquelle l'expérience est le principal objet de consommation, qu'à l'habillage expérientiel de l'offre.

Si le concept de marketing réenchanté est souvent connoté à une conception de contextes expérientiels extraordinaires, Badot et Cova (2003) précisent que la mise en scène expérientielle n'est pas nécessairement spectaculaire. Les exemples du hard-discount (Rémy, 2006) comme *Aldi* (Badot et Cova, 2003), ou de *Wal-Mart* (Badot, 2005), illustrent clairement ce propos. En outre, le réenchantement de l'offre peut être jugé excessif, donnant le sentiment au consommateur d'être surmanipulé (Badot et Cova, 2003). Rémy (2002) suggère néanmoins une compromission tacite de la part du consommateur, supposant donc la reconnaissance d'un client actif dans la production d'expérience.

La perspective postmoderne a fortement contribué au développement de la recherche interprétative en comportement du consommateur, initié aux États-Unis par les travaux de la « *Consumer Behavior Odyssey* » (Belk, Wallendorf et Sherry, 1989). En France, les travaux issus des approches sémiotique, interprétative, postmoderne et expérientielle tendent à converger à la fin des années 90 (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010), tant en termes ontologique, épistémologique que méthodologique. Ainsi, pour les auteurs concernés, la réalité est socialement construite, multiple, holistique et contextuelle. La

connaissance est appréhendée par l'expérience vécue du chercheur comme co-participant (Cf. Chapitre 3 Section 1).

En 2005, Arnould et Thompson (2005) publient l'article fondateur d'un nouveau courant de recherche, émanant de l'ensemble de ces approches, à savoir la « *Consumer Culture Theory* » (ci-après CCT). La CCT, ainsi baptisée, fait référence aux recherches portant sur « *les aspects socioculturels, expérientiels, symboliques et idéologiques de la consommation* » (Arnould et Thompson, 2005 ; 868). L'article fondateur a permis de préciser les principales thématiques du courant mais également de diffuser une véritable « *marque de fabrique* » (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010), réunissant sous une même appellation des recherches jusqu'alors qualifiées de multiples adjectifs tels que relativistes, postmodernistes, interprétativistes, humanistes, naturalistes, post-positivistes, ...

La théorie culturelle de la consommation fait référence aux perspectives théoriques portant sur les relations dynamiques entre les actions du consommateur, le marché et les significations culturelles. Elle s'appuie sur une recherche interdisciplinaire, contribuant à une meilleure connaissance de la culture du consommateur, dans toutes ses manifestations hétérogènes (Arnould et Thompson, 2005). Belk et Sherry (2007 ; 13) circonscrivent la CCT à « *un champ interdisciplinaire comprenant les approches et les perspectives macro, interprétative, et critique du, et sur, le comportement du consommateur* ».

Trois principes régissent les travaux de la CCT. Tout d'abord, les recherches portent impérativement sur des observations terrain et non sur des expérimentations en laboratoire. En outre, la méthodologie est le plus souvent qualitative, le pluralisme méthodologique étant encouragé. Enfin, les contributions théoriques trouvent des intérêts managériaux systématiques.

Quatre domaines de recherche sont privilégiés par les auteurs de la CCT (Arnould et Thompson, 2005 ; Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010). (1) Les travaux sur les sous-cultures de marchés font notamment référence à la compréhension dynamique socio-culturelle ancrée au sein des communautés de consommation. (2) L'étude socio-historique de consommation s'attache à définir la société des consommateurs et ses composantes (en termes de genre, classes sociales, ethnicité, familles, ...). Le champ de l'expérience de consommation se situe « *au croisement de deux programmes de recherche de la CCT anglo-saxonne* » (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010), à savoir (3) les stratégies d'interprétation des offres du marché et (4) les projets identitaires du consommateur. Les travaux portent autant sur l'analyse de la consommation expérientielle que sur les modes de conception de l'expérience. La production d'expérience générée par l'interaction entre l'entreprise et le consommateur est une des idées centrales de la théorie culturelle de la consommation : « *L'expérience en magasin est créée par la réunion de ressources psychologiques du sujet et de ressources apportées par le point de vente, notamment à travers la conception de l'espace de vente* » (Derbaix et Filser, 2011 ; 120).

Pour les auteurs de la CCT, les consommateurs s'engagent dans une activité de magasinage dans le but de réaliser une diversité de projets, inhérents à leur quête identitaire et sociale (Arnould et Price, 2000). La poursuite de projets constitue la principale fonction de la consommation (Arnould, 2005). En effet, le consommateur postmoderne, dépourvu de son rôle social traditionnel du fait de la globalisation des marques, des médias ou encore des mouvements massifs de population (Arnould, 2005), tente de restructurer son identité (Firat et Venkatesh, 1995 ; 255). La consommation devient un moyen permettant à l'individu de bâtir sa propre image et de manifester son adhésion à une (voire plusieurs) communauté(s).

Arnould et Price (2000) identifient deux types de projets. Les actes d'authentification relèvent des comportements adoptés en référence à soi et par lesquels les personnes croient révéler ou produire leur véritable identité. Les actes d'autorité correspondent à des démonstrations collectives destinées à inventer ou remodeler la communauté et la tradition.

2.3.2. Marketing des services et « Service-Dominant Logic Theory »

L'expérience en magasin est associée à la rencontre de service (Gentric, 2005 ; 117), conférant un éclairage complémentaire, relatif au processus de fabrication du service. La servuction est définie par Eiglier et Langeard (1987 ; 15) comme « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* ».

Les fondements du marketing des services reposent sur plusieurs distinctions propres aux caractéristiques intrinsèques des services, que sont l'intangibilité, la périssabilité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité.

Si le résultat d'un service est intangible, sa livraison peut nécessiter des éléments tangibles, tels que la serviscène. L'intangibilité des services complexifie l'évaluation de la qualité ; l'environnement de service constitue un indicateur tangible important dont l'évaluation par le consommateur peut inférer la perception globale du service délivré.

Lapert et Munos (2009) soulignent également le rôle des individus dans la qualité et la valeur du service offert. Deux types de personnes interviennent, à savoir le personnel de contact et les clients présents sur le lieu de service. L'appréhension des dynamiques relationnelles relatives au processus de livraison du service est donc capitale.

Au-delà de la reconnaissance du rôle de l'environnement physique et social « *dans l'élaboration de la perception de l'image de l'entreprise et de son positionnement* » (Lovelock et al., 2008 ; 341), le marketing des services considère un client impliqué dans le processus de fabrication du service, le considérant comme « *un employé ponctuel à part entière, une ressource productive que les entreprises*

doivent “former” » (Lapert et Munos, 2009 ;19). Toutefois, si la vision classique du marketing de services considère le consommateur en tant que co-producteur de l’offre de service, Pralahad et Ramaswamy (2004a, 2004b) suggèrent de l’envisager davantage comme co-créditeur de l’expérience ou de la valeur.

S’appuyant sur cette nouvelle perspective, Vargo et Lusch (2004) proposent une alternative à la vision microéconomique classique du marketing et des 4P’s de Kotler. Cette vision, centrée sur la logique des services (d’où son appellation « *Service-Dominant Logic Theory* » ou SDL), met l’emphase sur les ressources intangibles, la co-crédation de valeur et la dynamique relationnelle entre les acteurs. D’aucuns parlent même d’un changement de paradigme.

Les services sont alors envisagés comme « *des applications de compétences spécialisées (aptitudes et connaissances) traduites par des actes, des processus et des performances pour le bénéfice d’une autre entité ou pour l’entité elle-même* » (Vargo et Lusch, 2004 ; 2).

Les auteurs définissent ainsi les ressources opérantes de l’entreprise, que sont les compétences ou processus organisationnels, souvent invisibles et intangibles, dynamiques et infinis, et les distinguent des ressources opérandes (ou opératoires), mobilisées par l’approche classique centrée sur les produits, correspondant davantage à des biens et ressources matérielles. Les clients sont eux-mêmes considérés comme des ressources opérantes, participants actifs de la co-production de valeur et des échanges relationnels avec l’entreprise. En somme, les ressources opérantes constituent les connaissances, compétences, aptitudes, valeurs et idéologies détenues par l’entreprise et le consommateur ; les ressources opérandes (ou opératoires) sont matérielles et servent de supports sur lesquels les ressources opérantes exercent un effet. En ce sens, l’environnement de l’espace de vente constitue une ressource opérande (ou opératoire), zone physique d’interaction entre les ressources opérantes des consommateurs et de l’enseigne.

Les principaux apports de la SDL résident dans la reconnaissance du caractère dynamique propre au processus d’interaction entre l’entreprise et le consommateur. Le client intervient en tant que co-créditeur de valeur. La valeur est perçue et déterminée par le consommateur sur la base de la valeur d’usage. L’entreprise formule, quant à elle, des propositions de valeur.

Ainsi, les espaces de vente (Bloch, Ridgway et Dawson, 1994), de même que les marques, le personnel, les stratégies de prix, les campagnes de publicités ou les équipements sont envisagés comme des ressources opérandes (ou opératoires) intermédiaires, des supports dans le processus de création de valeur, des transmetteurs de ressources opérantes fournies par l’entreprise et mobilisées par le consommateur, également détenteur et fournisseur de ressources opérantes (Arnould, 2005). Les ressources proposées par l’entreprise sont valorisées par le client dans la mesure où elles facilitent la poursuite de projets et de buts personnels (Holt, 2004 ; McCracken, 1986 ; Thompson, 2004).

L'interrelation entre ressources opérantes et opérandes (ou opératoires) semble manifeste et pose la question de la nécessité d'une telle différenciation. Compte tenu du contexte expérientiel retenu et de notre conception du design d'expérience de l'espace de vente, associant l'environnement physique du magasin et les dimensions enchâssées de l'environnement social, conserver cette distinction nous semble peu pertinent dans le cadre de notre recherche ; la mobilisation du concept de « système » combinant les deux types de ressources nous semble ainsi plus appropriée.

Selon les principes de la « *Service-Dominant Logic Theory* » et sa vision élargie, les clients, sous-traitants, employés et sociétés partenaires de l'enseigne constituent le réseau de l'entreprise et sont envisagés comme des « *systèmes de services* », combinant des ressources (personnel, information, technologie) (Vargo et *al.*, 2008) et connectés entre eux par des propositions de valeur (Lusch et Vargo, 2006). Chaque système de services contribue à la création de valeur pour lui-même et pour les autres (Vargo et *al.*, 2008).

Plé et Chumpitaz Cáceres (2010 ; 430) distinguent la co-production de l'offre de base (par le co-design, la production conjointe, ...) comme une composante de la co-crédation de valeur. Cette distinction entre co-crédation et co-production de valeur atteste de deux niveaux d'analyse encadrés pouvant se compléter, à savoir la co-production du design expérientiel par les parties-prenantes et la proposition de co-crédation de valeur formulée par l'enseigne dans le design expérientiel de ses espaces de vente.

Les interactions Entreprise-Consommateur, supposées générer la co-crédation de valeur, conformément aux principes de la « *Service Dominant-Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004), peuvent également avoir des conséquences négatives et engendrer une co-destruction de valeur (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010). Cette assertion questionne la co-crédation de valeur avec le chaland au même titre que la co-production inhérente aux interactions entre parties-prenantes au projet de conception et de déploiement du design d'expérience de l'espace de vente.

Ainsi, bien que la littérature émanant de la *SDL Theory* fasse très fréquemment référence à la création de valeur, Plé et Chumpitaz Cáceres (2010 ; 431) mettent l'accent sur la possible co-destruction de valeur inhérente à un « *processus d'interaction entre des systèmes de services qui résulte en un déclin du bien-être d'au moins un membre du système (individu ou organisation)* ». Les différents systèmes peuvent interagir directement (interpersonnelles) ou indirectement (par l'entremise d'équipements tangibles).

L'adaptabilité (ou l'habileté à s'adapter à l'environnement) est suggérée comme mesure de la valeur résultant de la co-production ou co-crédation (Vargo et *al.*, 2008). Plé et Chumpitaz Cáceres (2010) soutiennent que la co-destruction de valeur peut avoir un impact différent sur l'adaptabilité des différents systèmes impliqués dans le processus.

La co-destruction de valeur survient lors d'une mauvaise utilisation des ressources par au moins un des systèmes de services, qu'il s'agisse de ses propres ressources ou de celles d'un autre système de services engagé dans l'interaction. Elle correspond à une défaillance d'une des entités à intégrer et/ou appliquer les ressources d'une manière appropriée et conforme aux attentes des autres systèmes de services.

Cet échec peut avoir une origine accidentelle ou intentionnelle. Le premier cas de figure renvoie à des divergences d'attentes entre les différents systèmes quant à la manière dont les ressources doivent être mobilisées au cours des interactions. À titre d'exemple, un écart trop important entre intention et réception d'un contexte expérientiel donné peut aboutir à une co-destruction de valeur (Roederer, 2008, 2012a, 2012b). Une mauvaise utilisation intentionnelle des ressources suppose l'existence de déséquilibres de valeur relative à une non congruence des intérêts ou des objectifs des différentes parties-prenantes. Un système de services peut ainsi engager des ressources générant une co-crédation de valeur pour lui-même mais une destruction de valeur pour un autre système.

2.3.3. Théorie des ressources culturelles

Adoptant les fondements théoriques de la SDL et la perspective de la CCT, Arnould (2005) développe une analyse des ressources pouvant être apportées par le point de vente et activées par le consommateur pour transformer une visite de magasin en expérience gratifiante (Derbaix et Filser, 2011).

La théorie des ressources culturelles (Arnould, 2005) vise à identifier les contextes culturels et sociaux de la distribution et des comportements d'achat ainsi que la multitude de facteurs sous-jacents au contexte d'acquisition et susceptibles d'influencer le comportement du consommateur.

En accord avec Vargo et Lusch (2004), Arnould (2005) considère que les enseignes de distribution sont des fournisseurs de ressources opérantes et opérantes (ou opératoires), se concurrençant pour jouer un rôle dans les projets culturels que les consommateurs poursuivent en offrant certaines combinaisons de ressources ; le consommateur mesure, quant à lui, la valeur potentielle des ressources proposées par l'entreprise, conçoit ses expériences et réalise ses projets.

Selon la CCT, les individus engagent dans la consommation une diversité de projets, motivés par une quête tant identitaire que sociale et pour lesquels ils déploient des ressources économiques, sociales et idéologiques (Arnould et Price, 2000). Pour Arnould (2005), l'innovation des enseignes du commerce de détail repose sur l'habileté des praticiens à identifier les projets culturels des consommateurs (Holt, 2004).

L'environnement de l'espace de vente constitue un type de ressources conditionnées par l'entreprise, à l'instar des autres éléments du mix. Les ressources culturelles produites par l'entreprise ne sont pas

des construits définis de significations fixes, ni des entités flottantes qui peuvent être constamment imprégnées de significations dès que le distributeur le souhaite. Il s'agit de signes culturels qui représentent les connexions potentielles entre les ressources opérantes de l'entreprise et celles contrôlées par le consommateur. Ainsi, si un magasin ou une marque peut fournir de multiples ressources (Babin, Darden et Griffin, 1994 ; Brown, Kozinets et Sherry, 2003), à l'inverse, différents espaces de vente ou différentes marques sont susceptibles d'offrir des ressources similaires.

Le processus de transfert de sens (ou de signification) est culturel. La prise en compte du contexte culturel permet de circonscrire la nature des relations entre les ressources fournies (mythes, valeurs, normes, symboles, traditions) et les valeurs d'usage que les consommateurs veulent et sont capables d'extraire (Baudrillard, 1981 ; Firat et Venkatesh, 1995). En fournissant des ressources opérantes au consommateur, le distributeur structure l'expérience, façonne les styles de vie et fonctionne comme un modèle culturel à partir duquel le consommateur agit, pense et ressent (Holt, 2004 ; Kozinets, Sherry, Storm et *al.*, 2004).

Une partie des ressources opérantes du consommateur sont intégrées et inhérentes à la communauté à laquelle il appartient (famille, classe sociale, ethnie, sous-culture, genre). De fait, l'interprétation des ressources de l'entreprise peut suivre un modèle général, une trame. Cette trame conditionne le type de transferts réalisés entre les ressources fournies par l'entreprise et les projets du client (Holt, 1994). Néanmoins, Arnould (2005) indique que les individus activent aussi des ressources fournies par l'entreprise pour servir différents buts dans leur vie de tous les jours, qu'il s'agisse de projets sociaux ou d'identité personnelle.

Quatre catégories de ressources culturelles sont identifiées, susceptibles d'offrir de nouveaux axes de positionnement (ou de repositionnement) pour les enseignes de distribution et permettant d'animer le « *Big Middle* » (Levy et *al.*, 2005). Les ressources économiques sont associées à la thématique du prix bas et des bonnes affaires ; elles font référence aux projets d'identité associés à la frugalité, la valeur de l'argent, le sens de l'économie et sont connectées aux comportements d'achats utilitaires. Les ressources utopiques facilitent l'évasion du consommateur dans un monde imaginaire. Les ressources ludiques impliquent des activités d'expression de soi, créatives, individuelles ou interpersonnelles. La visite en magasin procure alors le même bénéfice que la participation à un jeu. Enfin, les ressources temporelles laissent à l'individu l'opportunité d'organiser sa visite en fonction de son « *timestyle* » (ou rythme de temps) préféré (Arnould, 2005).

Pour que les entreprises puissent générer une expérience, les consommateurs doivent activer leurs propres ressources opérantes. Selon la CCT, les entreprises, fournisseurs de ressources, suscitent des expériences significatives lorsque les consommateurs les engagent en performances (Deighton, 1992 ; Holt, 1995). Le degré de liberté et d'autonomie accordé aux chaland dans le design d'expérience de

l'enseigne¹², de même que la tension ou l'incertitude client inhérente à l'expérience produite par l'entreprise, sont deux facteurs pouvant altérer la nature des performances.

Susciter l'activation des ressources de l'entreprise par le consommateur peut être envisagé par le développement de cadres narratifs (Deighton, 1992 ; Thompson, 2004), qui expriment les propositions de valeur du distributeur en termes de projets de consommateur. Cependant, si plusieurs typologies de cadres narratifs existent (Deighton, 1992 ; Holt 1995 ; Stern, 1995), Arnould (2005) souligne l'intérêt de recherches rendant compte de la traduction de ces cadres dans le processus de création de valeur et le design des distributeurs.

2.3.4. Cadre théorique de la co-crédation de valeur relative au design expérientiel de l'espace de vente

L'appréhension de la valeur dans notre cadre théorique se justifie dans la mesure où elle constitue l'élément central et convergent des différentes approches évoquées jusqu'à présent dans notre réflexion. Qu'il s'agisse des travaux sur le capital de marque, du marketing des services et de la « *Service-Dominant Logic Theory* », de la « *Consumer Culture Theory* » et de la théorie des ressources culturelles ou encore des recherches sur l'expérience de consommation, tous visent à comprendre le processus de création de valeur.

Les apports conférés par la SDL et la CCT permettent de considérer le processus d'interaction entre l'entreprise et le consommateur comme « *l'élément fondamental de création de valeur et d'attachement aux marques ou aux produits* » (Bonnin, 2007).

Par ailleurs, le courant expérientiel mobilisé autour du concept de valeur privilégie la perspective relationnelle à la perspective transactionnelle initiée par le modèle SOR et les travaux sur les « *atmospherics* ». Holbrook (1999) définit la valeur comme une préférence formée par le consommateur à l'égard d'un objet (un produit, une marque, une enseigne, un point de vente, ...) après une série d'interactions. La valeur ne résulte ainsi plus uniquement d'un calcul mais est dérivée d'expériences de consommation cumulées. La valeur d'usage se réfère alors à l'approche affective, s'inscrivant dans une perspective relationnelle. Lombart, Filser et Labbé-Pinlon (2007) signalent que l'environnement physique, au-delà de son impact sur les transactions, influence la satisfaction et la fidélité du client, se ralliant aux recherches en marketing des services (Lovelock et *al.*, 2008).

L'approche par la valeur d'usage, initiée par Holbrook en 1999, confère plusieurs avantages (Filser, 2008b). Tout d'abord, la valeur de consommation est un indicateur de la relation à long terme de l'entreprise avec le consommateur. La valeur perçue constitue un antécédent de l'engagement, de la confiance et de l'attachement à la marque, soit trois construits ayant une relation significative et

¹² Cf. Figure 1.10. Typologie des expériences de consommation (Carù et Cova, 2007).

positive avec le ré-achat de la marque. En somme, la valeur est un construit relationnel permettant de prédire la fidélisation du client, considérée comme un enjeu capital au sein d'environnements de plus en plus concurrentiels (Morgan et Hunt, 1999). Les arguments sous-jacents à la théorie du « *Big Middle* » viennent renforcer cette assertion.

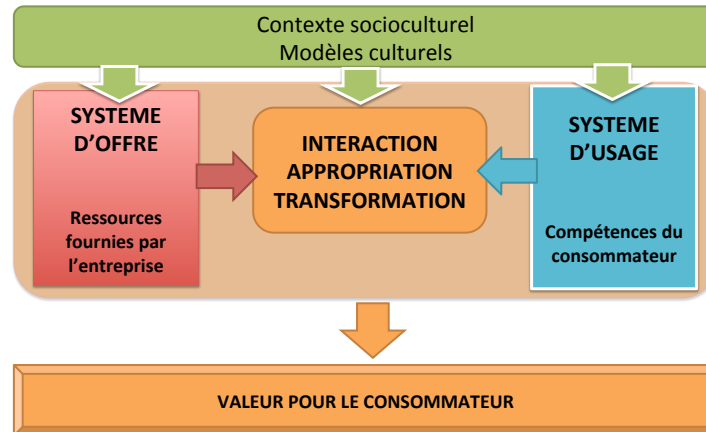
La valeur d'usage constitue un indicateur permettant de mieux rendre compte du positionnement de l'entreprise. En effet, l'approche relationnelle permet une analyse moins contextualisée de la relation du consommateur avec la marque, « *vecteur par excellence de l'offre de l'entreprise* » (Filser, 2008b ; 37).

Filser (2008b) propose un modèle intégrateur de la consommation autour du concept de valeur perçue. Deux renouvellements théoriques majeurs apparaissent, à savoir la distinction entre construits transactionnels et relationnels d'une part et d'autre part, la reconnaissance de l'interdépendance entre la stratégie d'offre et la perception du consommateur.

Dans cette perspective, Bonnin (2007 ; 7) insiste sur la nécessité de développer une nouvelle logique marketing, axée sur « *la reconnaissance du processus d'interaction en tant que processus relationnel majeur entre individus et marchés* ». L'économie et la psychologie ont d'ores et déjà évolué vers une mise à jour du caractère actif des consommateurs dans la création de valeur (Lancaster, 1975 ; Semprini, 1995 cités par Bonnin, 2007). De même, le management stratégique doit privilégier une démarche d'interaction avec le marché à la démarche usuelle d'adaptation, en ce sens que le client mobilise les caractéristiques de la prestation offerte par l'entreprise pour les transformer en valeur (Koenig, 1996). La nature de cette dernière dépend donc des compétences et des actifs que l'utilisateur peut mobiliser (système d'usage) pour tirer parti des caractéristiques qui lui sont proposées (système d'offre). Ces apports font écho, sans conteste, à la « *Service-Dominant Logic Theory* ». Bonnin (2007 ; 8) propose un cadre d'analyse intégrant les développements en marketing conférés par la CCT, la SDL et le courant expérientiel (Cf. Figure 1.14.). Ce modèle peut « *servir de base à l'élaboration de nouvelles pratiques* », notamment en matière de créativité et d'innovation, ce qui constitue la finalité majeure de notre réflexion.

Figure 1.14. Logique marketing centrée sur l'interaction

Bonnin (2007) (d'après Arnould et Thompson, 2005 ; Arnould, 2005 ; Koenig, 1996)

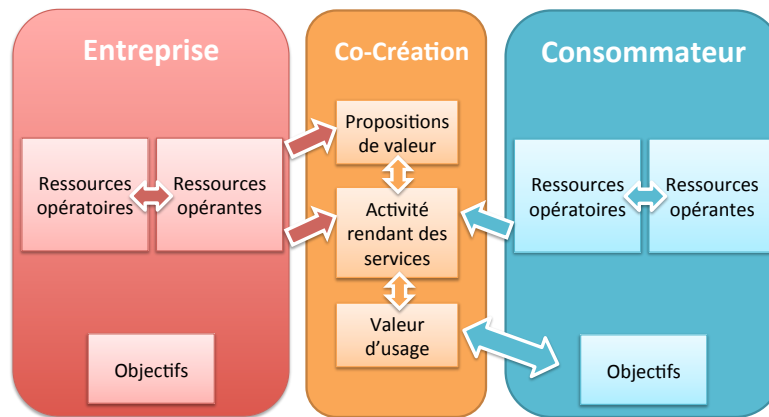


L'auteur suggère d'appréhender le consommateur via son système d'usage et le marketing via son système d'offre. L'introduction de la dimension socioculturelle, en lien avec les principes de la CCT, apporte un éclairage interprétatif, tant pour les stratégies des entreprises que pour les actions des consommateurs. La valeur est co-crée par l'interaction entre les ressources fournies par l'entreprise (via le système d'offre) et les compétences du consommateur (via le système d'usage). Rejoignant les principes de la SDL et de la théorie des ressources culturelles, la valeur est déterminée par le client sur la base des propositions faites par l'entreprise (Vargo et Lusch, 2004). L'appropriation d'un contexte expérientiel par le consommateur correspond à une phase d'évaluation de l'expérience ou du projet d'expérience (Petr, 2002) et constitue une étape préalable à l'activation des ressources. Enfin, conformément à la CCT, la consommation est un moyen pour un individu de se produire, par des actes authentifiants (comportements qui révèlent ou produisent ce que les gens veulent être) et des actes d'autorité (configuration collective pour inventer ou redessiner une communauté et une tradition) (Arnould et Thompson, 2005 ; Arnould, 2005).

S'inspirer du modèle de Bonnin (2007) dans le cadre de notre projet doctoral est pertinent à plusieurs titres : d'un point de vue théorique, les différentes approches abordées dans la présente section, à savoir le paradigme expérientiel, la CCT ainsi que la SDL sont conciliées ; d'un point de vue méthodologique, il appelle une approche interprétative du point de vue du consommateur mais aussi de l'entreprise ; enfin, d'un point de vue managérial, il permet de construire de nouveaux « *outils de pilotage de la relation au marché* », notamment dans les domaines de la marque et du design et initie une démarche proactive d'innovation (Bonnin, 2007).

Arnould et *al.* (2006) proposent un modèle complémentaire de l'interaction Entreprise-Consommateur, mettant en exergue les objectifs respectifs de chacun des systèmes ainsi que les propositions de valeur formulées et activées dans le cadre de la co-créeation (Cf. Figure 1.15.).

Figure 1.15. Interaction des ressources Entreprise – Consommateur
(d'après Arnould et al., 2006)



Discussion

Afin de caractériser le magasin, nous privilégierons le concept d'espace de vente. En effet, tout comme le précise Gentric (2005), le point de vente dénote avant tout une localisation géographique. Le lieu est, selon Augé (1992), identitaire, relationnel et historique. Il « *maintient l'identité d'un groupe et entretient un sentiment d'appartenance. (...) assure une certaine continuité affective dans le temps malgré les changements et les transformations* » (Gentric, 2005 ; 176). Il est ainsi fait référence à la signification du lieu anthropologique, en tant que « *lieu du sens inscrit et symbolisé* », que Gentric (2005) associe à des expériences d'appropriation et d'attachement.

Si la notion de lieu se rapproche des perspectives expérientielle et relationnelle, par conséquent de notre objet de recherche, elle renvoie cependant davantage à la perspective du consommateur, minimisant la dynamique interactionnelle entre la proposition de valeur faite par l'entreprise et les ressources engagées par le chaland.

L'espace de vente est défini par Bonnin (2003) comme « *un lieu de confrontation entre les individus et les concepteurs d'espace, entre des systèmes de valeurs et des hypothèses sur le fonctionnement du lieu qui peuvent être différentes* ». Cette dénomination exprime davantage le processus de création de valeur tel qu'inscrit dans notre cadre théorique.

Nous avons démontré¹³ que le magasin constitue l'une des principales ressources mobilisées par les enseignes de distribution pour exprimer leur proposition de valeur et par là même, le positionnement voulu (au sens de Pontier, 1986). La conception du design expérientiel de l'espace de vente représente donc le système d'offre proposé par l'entreprise, à savoir les propositions de valeurs véhiculées par le design expérientiel de l'espace de vente.

¹³ Cf. §2.2.3.

Les recherches portant sur la valeur « *ont privilégié la perspective du comportement du consommateur, en se focalisant sur le caractère «perçu» de la valeur, et ont symétriquement accordé moins d'importance à la valeur «voulue» par l'entreprise, pour reprendre l'heureuse terminologie introduite par Pontier (1988) dans le cadre de l'analyse du positionnement* » (Filser, 2008b ; 32). S'attacher à l'étude du système d'offre dans le cadre de la conception d'un contexte expérientiel semble constituer une avenue de recherche encore inexplorée.

Conclusion Chapitre 1

« (...) the atmosphere of a store can serve as an important differential or competitive advantage » (Turley et Chebat, 2002).

« (...) the designed environment (...) has a significant and valuable role to play in marketing strategies » (Kent, 2007).

L'intérêt suscité par l'article de Kotler (1973) a initié un vaste mouvement de recherches académiques sur l'atmosphère du point de vente, révélant son rôle déterminant dans la stratégie du détaillant. Sur la base du modèle SOR (Stimulus-Organisme-Réponse) développé par Mehrabian et Russell (1974), de nombreuses validations empiriques et expérimentations ont été dédiées à la mesure de l'influence des stimuli environnementaux (notamment sensoriels) sur les attitudes et le comportement de consommation de l'individu. Ces études ont conféré à la littérature une liste de facteurs relatifs à l'ambiance (l'offre polysensorielle), l'environnement physique tangible et l'environnement social (Turley et Milliman, 2000) que nous envisageons comme trois dimensions enchevêtrées, dans la mesure où certaines variables peuvent être relatives à deux, voire trois catégories de facteurs de façon simultanée.

Néanmoins, les résultats non significatifs ou divergents de nombreux tests empiriques (Daucé et Rieunier, 2002 ; Filser, 2002) ont démontré les limites conceptuelles et méthodologiques des modèles d'induction émotionnelle (Kotler, 1973 ; Mehrabian et Russell, 1974).

Certes, le modèle SOR initial a fait l'objet de différents enrichissements comme l'ajout de variables médiatrices et modératrices. La reconnaissance de l'interaction entre les différentes variables de l'environnement privilégie une perspective holistique (Bitner, 1992 ; Lemoine, 2003, 2004, 2005) au détriment d'une vision analytique et confère un obstacle méthodologique encore non résolu à ce jour (Derbaix et Filser, 2011). Cette perspective invite donc à de nouvelles options méthodologiques, bien différentes des traditionnelles expérimentations.

Par ailleurs, des recherches en psychologie sociale de l'environnement (Fischer, 1992 ; Moles et Rohmer, 1978) et socio-cognitives (Everett et al., 1994) remettent en question la relation de causalité inhérente au modèle d'induction émotionnelle. Le paradigme POS (Personne-Objet-Situation) de Punj et Stewart (1983) spécifie le caractère contingent des décisions de consommation, résultant de l'interaction entre l'individu, l'objet de consommation et le contexte d'achat.

La conception holiste de l'environnement et l'abandon du cadre causal nous conduisent à mobiliser le paradigme expérientiel (Holbrook et Hirschman, 1982) et à qualifier l'expérience comme « une

interaction entre une personne et un objet, qui est à la fois plaisante, mémorable et créatrice de sens » (Kwortnik et Ross, 2007).

La littérature distingue trois types d'expérience en fonction du degré de participation et d'autonomie du consommateur (Carù et Cova, 2007) ; les expériences « *company-driven* » et « *co-driven* » intègrent une participation active de l'entreprise dans la production de l'expérience. Les expériences « *consumer-driven* » sont pilotées complètement par le consommateur et concernent davantage la sphère privée. Ainsi, l'expérience peut être envisagée comme une offre prête-à-consommer (Pine et Gilmore, 1999), tout ou partie du processus peut néanmoins échapper au contrôle de l'entreprise. Par ailleurs, Roederer (2008) distingue deux options stratégiques : la création d'une offre d'expérience, où l'expérience constitue l'objet principal de consommation, et l'habillage expérientiel.

Le courant expérientiel attribue des fonctions hédonistes, esthétiques et symboliques à la fréquentation des lieux de vente. L'expérience en magasin se doit d'être appréhendée à la fois en fonction des scénarios de fréquentation du lieu de vente (Lombart, 2001) mais également selon une perspective temporelle (Arnould et *al.*, 2002) et la stratégie omnicanal de l'enseigne (Verhoef et *al.*, 2009). Malgré les nombreuses appellations afférentes au marketing expérientiel, nous avons développé le concept de design expérientiel, correspondant à la production d'un contexte expérientiel orchestrée par l'enseigne dans un lieu de vente, se limitant à l'environnement physique (ambiance et design) et aux dimensions enchâssées de l'environnement social.

Notre objet de recherche porte sur les modalités de traduction du repositionnement voulu par une enseigne de distribution lors de la conception d'une nouvelle génération d'espaces de vente. Les contours de notre étude et le choix de mobiliser le cadre expérientiel ont été justifiés d'un point de vue théorique : la théorie du « *Big Middle* » invite les détaillants à anticiper, innover et réfléchir à de nouveaux axes de positionnement ; l'approche expérientielle confère désormais une multitude de nouvelles propositions de valeur. Par ailleurs, si les travaux sur les « *atmospherics* » privilégiaient la fonction transactionnelle de l'environnement du lieu de vente, les travaux réalisés sur le capital de marque permettent de situer l'expérience en magasin dans une perspective relationnelle. Nous avons également démontré que le design d'expérience contribue à la traduction du positionnement voulu par l'entreprise.

Enfin, nous avons mis en évidence les difficultés intrinsèques à la conception d'un design expérientiel. La complexité inhérente à la conception d'un nouvel espace de vente révèle deux niveaux d'analyse encastrés : un premier niveau concerne la co-production de la proposition de valeur entre les différentes parties-prenantes au projet ; le second, à un niveau plus macro, s'intéresse à la proposition de valeur finale adressée au chaland. Il renvoie aux risques de clivages perceptuels et mauvaises interprétations entre le consommateur et l'entreprise. La co-production de proposition de valeur est

une composante de la co-crédation de valeur (Plé et Chumpitaz Cécères, 2010) : co-production et co-crédation sont donc des construits distincts mais complémentaires.

Les contours du processus de co-crédation de valeur avec le consommateur ont d'ores et déjà pu être esquissés grâce aux apports de la « *Service Dominant-Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004), émanant de la recherche en marketing des services et de la « *Consumer Culture Theory* » (Arnould et Thompson, 2005), dans laquelle s'inscrit le courant expérientiel.

Le design d'expérience de l'espace de vente s'apparente au système d'offre de l'enseigne (Bonnin, 2007) ; le consommateur interagit avec les ressources fournies par l'entreprise via son système d'usage pour créer de la valeur. L'individu consomme pour réaliser des projets, identitaires (actes authentifiants) ou sociaux (actes d'autorité) (Arnould et Price, 2000 ; Rémy, 2006). Rémy (2006) ajoute la recherche d'hédonisme lorsqu'il identifie les différentes formes d'expérience en magasin, ce qui n'est pas sans rappeler la dimension « Plaisir » du modèle SOR.

Verhoef et *al.* (2009 ; 32) soulignent la rareté des travaux intégrant expérience de consommation et production d'expérience : « *the scarcity of systematic scholarly research on the customer experience construct and customer experience management (...)* ». Même si notre recherche se concentre sur la traduction du repositionnement voulu par l'enseigne, le cadre théorique mobilisé implique nécessairement une approche dyadique, permettant d'agréger la littérature académique sur l'expérience en magasin (perspective consommateur) et les travaux sur la production de l'expérience (perspective managériale) (Chapitre 2). L'intégration de ces deux perspectives aux recherches centrées sur l'interaction du chaland avec l'espace de vente permet d'aboutir à une grille de lecture de la matérialisation du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel (Chapitre 3).

CHAPITRE 2

DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE ET CO-CRÉATION DE VALEUR : PERCEPTION vs. INTENTION

SECTION 1. Design expérientiel de l'espace de vente perçu par le consommateur...

.....	71
1.1. L'avant expérience.....	71
1.2. L'après expérience	80

SECTION 2. Modes de production du design expérientiel de l'espace de vente104

2.1. Guides de pilotage du design expérientiel	104
2.2. Apports du <i>Design Management</i>	117

CHAPITRE 2 – DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE ET CO-CRÉATION DE VALEUR : PERCEPTION VS. INTENTION

Notre objet d'étude porte sur les modalités de traduction du repositionnement des enseignes de distribution dans le design expérientiel des espaces de vente. Les travaux issus de la CCT et de la SDL ont conféré un cadre théorique au marketing expérientiel, reconnu aussi bien au niveau de la communauté académique que des praticiens et consultants (Arnould, 2007). Notre recherche s'inscrit dans ce cadre théorique, qui sous-tend une hypothèse majeure : le rôle de co-création assumé par le consommateur dans la production de l'expérience de consommation.

Comme le précise Arnould (2007), l'expérience résulte du processus d'extraction de la valeur dans lequel le consommateur s'engage ; les efforts marketing ne suffisent pas à générer de la valeur et ne peuvent pas induire à eux seuls la satisfaction et la loyauté du client. Pour Vargo et Lusch (2004), les managers mobilisent des ressources. Les offres ainsi formalisées sont proposées aux individus, qui décident d'activer (ou pas) leurs propres ressources dans le processus de production. Comme le suggère Bäckström (2006), appréhender les modalités d'expression de l'espace de vente nécessite, au-delà du recensement de « recettes » de la production d'expérience, une compréhension approfondie des mécanismes qui animent le consommateur et du processus d'interaction dans le magasin. Or, la littérature relève l'absence d'un cadre conceptuel intégrateur, exploitable par les praticiens du marketing, de même qu'elle signale la rareté des travaux relatant la volonté et les intentions des entreprises.

Compte tenu du caractère interactionnel et dynamique du processus expérientiel, nous nous intéressons dans un premier temps aux travaux relevant de la perception du consommateur (Section 1), afin de mieux comprendre la façon dont les chalandes appréhendent et ce qu'ils retirent de la fréquentation d'un espace commercial. Dans un second temps, la littérature, tant en marketing qu'en « *design management* », confère des « guides de pilotage », nous renseignant sur les supports de traduction mobilisés par les managers et designers dans la conception des designs expérientiels (Section 2).

SECTION 1

DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE PERÇU PAR LE CONSOMMATEUR

Comprendre l'expérience de consommation nécessite d'envisager les quatre phases du processus (Roederer, 2008 ; Arnould et *al.*, 2002). Cette première section porte sur l'appréhension des « *contours de l'expérience en magasin* » (Gentric, 2005), à savoir l'avant et l'après expérience. Elle renseigne donc sur les motivations des chaland à fréquenter un espace de vente (1.1.) et sur les conséquences de l'expérience en magasin du point de vue du consommateur (1.2.).

1.1. L'avant expérience

Les recherches portant sur le choix de fréquentation d'un magasin ont identifié deux catégories de motifs, à savoir utilitaires et hédonistes (1.1.1.). Le courant expérientiel, abordé sous l'angle de la recherche de valeur de consommation, apporte un nouvel éclairage (1.1.2.), permettant de proposer une nouvelle classification d'objectifs de fréquentation d'un espace de vente (1.1.3.).

1.1.1. Les mobiles utilitaires et affectifs de fréquentation d'un espace de vente

1.1.1.1. Les motivations utilitaires

Les motivations utilitaires, liées à l'acquisition d'un produit ou service, ont fait l'objet d'un premier champ d'investigation. Stone (1954) fut le premier à identifier quatre catégories de chaland. Ainsi, « *l'acheteur économique* » est extrêmement sensible aux prix, à la qualité, à l'assortiment et à l'efficacité du personnel. « *Le consommateur apathique* » considère l'activité de magasinage comme une corvée ; le critère de proximité est primordial dans le choix du point de vente. Dans deux études récentes, Barth et Antéblian (2006, 2007) ont révélé une forte représentation de ce type d'acheteurs lorsqu'il est question des « *courses ordinaires* »¹⁴. « *L'acheteur à la recherche de personnalisation* » souhaite être reconnu par l'équipe de vente et privilégie les relations interpersonnelles. Enfin, « *le consommateur éthique* » défend, quant à lui, le petit commerce local et évite les enseignes nationales.

¹⁴ « Ces courses se définissent comme l'approvisionnement régulier d'un foyer d'au moins quatre personnes en produits alimentaires et d'entretien courant » (Barth et Antéblian, 2007).

Darden et Reynolds (1971), s'inspirant de la typologie de Stone (1954), ont ajouté une cinquième catégorie : les acheteurs refusant l'anonymat de la distribution de masse. D'autres recherches se sont par la suite efforcées de mettre en exergue des motivations spécifiques, telles que trouver une variété de nouveaux produits, trouver un produit le plus rapidement possible ou trouver un bon prix, ... (Gentric, 2005 citant Bloch, 1986 ; Dawson et *al.*, 1990 ; Mano et Elliott, 1997 ; Roy, 1994 ; Schindler, 1989 ; Westbrook et Black, 1985). Ces travaux ont conduit à de nouvelles thématiques de recherche autour de la localisation des points de vente, de la gestion de l'assortiment ou encore du merchandising.

Si les deux premières catégories de Stone (1954) renvoient à une activité utilitaire, orientée vers le moyen de satisfaire un besoin de consommation, les derniers profils évoquent néanmoins des motivations d'ordre d'expérientiel.

1.1.1.2. Les motivations affectives de la fréquentation d'un espace de vente

Tauber (1972) initie les recherches sur les mobiles affectifs sous-tendant le choix d'un point de vente et distingue douze motifs, regroupés en deux catégories : les mobiles individuels et les mobiles sociaux (Cf. Tableau 2.1.).

Tableau 2.1. Mobiles hédoniques de fréquentation des points de vente
(Derbaix et Filser, 2011, d'après Tauber, 1972)

Mobiles personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Se conformer à un rôle • Se distraire • Se faire plaisir • S'informer sur les nouveautés • Faire de l'exercice • Recevoir une stimulation sensorielle
Mobiles sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Vivre une expérience sociale en dehors du domicile • Partager ses centres d'intérêt avec d'autres personnes • Retrouver un groupe de pairs • Exercer son statut et son autorité • Marchander pour le plaisir

Reprenant les fondements du paradigme expérientiel, outre la poursuite d'un objectif précis d'accès à un bien ou service, le chaland peut rechercher « *la production de gratifications, à travers l'interaction avec un point de vente et l'ensemble des éléments tangibles et symboliques qu'il peut proposer* » (Derbaix et Filser, 2011 ; 108). Arnold et Reynolds (2003) ont approfondi la nature des gratifications hédoniques, complétant ainsi les travaux de Tauber (1972) (Cf. Tableau 2.2.).

Tableau 2.2. Typologie des motivations hédoniques de fréquentation d'un magasin
(d'après Derbaix et Filser, 2011 ; Arnold et Reynolds, 2003)

<i>Adventure shopping</i>	Recherche de stimulation, de dépaysement, de réenchantement
<i>Social shopping</i>	Création et/ou entretien de lien social avec d'autres acheteurs ou avec le personnel du point de vente
<i>Gratification shopping</i>	Recherche de détente, besoin de se changer les idées
<i>Idea shopping</i>	Se tenir au courant des nouveautés et de la mode
<i>Role shopping</i>	Rechercher des produits qui peuvent faire plaisir à autrui dans le cercle social
<i>Value shopping</i>	Chasse aux bonnes affaires

Ainsi, la visite en magasin peut répondre à deux logiques : la recherche de biens et services engageant l'acheteur dans un processus de décision dédié à la résolution d'un problème et à laquelle plusieurs magasins sont susceptibles de répondre, ou la visite d'un point de vente spécifique, guidée en grande partie par des facteurs affectifs (Derbaix et Filser, 2011). En parallèle des motivations liées à l'acquisition de produits, il existe donc un ensemble de mobiles qualifiés d'hédoniques (Arnold et Reynolds, 2003 ; Babin et *al.*, 1994), d'affectifs (Bourgeon et Filser, 1995), de récréationnels et d'informationnels (Bloch et Richins, 1983 ; Jones, 1999).

1.1.1.3. Typologies mixtes de mobiles de fréquentation d'un espace de vente

Plusieurs typologies développées distinguent les motivations utilitaires des motivations affectives (Cf. Tableau 2.3.). Cependant, les deux orientations et les différents mobiles identifiés ne sont pas exclusifs ; si Bourgeon et Filser (1995) évoquent un *continuum* entre les deux pôles, Bäckström (2006) décrit une combinaison possible de différents objectifs, qualifiant le shopping d'activité « *multi-facette* ». Une même visite peut ainsi être animée simultanément par des motivations utilitaires et hédoniques (Gentric, 2005). Le shopping peut même constituer une recherche d'expérience de consommation en soi. Le chaland est sensible à l'expérience ludique, émotionnelle et sociale que confère la fréquentation de l'espace de vente (Rémy, 2006).

En outre, l'objectif initial peut évoluer dans le temps, de par l'apparition ou la disparition de nouvelles contraintes extérieures, affectant le temps, les obligations ou le degré d'autonomie de l'individu (Bäckström, 2006). Dans le même ordre d'idée, la rencontre avec l'espace de vente peut jouer un rôle dans la modification des attentes du consommateur. « *La vision dichotomique des motivations de*

fréquentation des points de vente s'avère donc excessivement réductrice » (Antéblan, Filser et Roederer, 2013 ; 89).

Tableau 2.3. Typologies mixtes des motivations de fréquentation d'un magasin
(d'après Derbaix et Filser, 2011 ; 107)

Auteur	Objectifs généraux de fréquentation	Caractéristiques
Westbrook et Black (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilité anticipée ▪ Conformité à un rôle ▪ Négociation et marchandage ▪ Optimisation du choix ▪ Affiliation ▪ Pouvoir et autorité ▪ Stimulation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de bénéfices associés à des produits ▪ Influence des normes sociales de référence ▪ Dimension hédoniste de la négociation ▪ Maximisation de l'utilité de la visite sous contraintes (temps, budget) ▪ Recherche d'interactions interpersonnelles ▪ Recherche de statut dans les relations interpersonnelles ▪ Paradigme de la recherche de sensations et du niveau optimal de stimulation
Babin, Darden et Griffin (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de valeur utilitaire ▪ Recherche de valeur hédonique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuite d'objectifs identifiés d'accès à des produits précis ▪ Plaisir, stimulation, évasion
Cottet et Vibert (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shopping « plaisir » ▪ Shopping « corvée » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gratification intrinsèque, objectifs imprécis, peu de contraintes ▪ Nécessité, contraintes fortes, faible gratification

1.1.2. Recherche de valeurs de consommation dans l'expérience en magasin

Dans le prolongement des travaux portant sur l'identification des motifs récréationnels, il est possible de répertorier les valorisations recherchées par le consommateur postmoderne, comme le fait de vivre une expérience optimale (1.1.2.1.), de créer un lien social (Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; Cova, 1995 ; Rémy, 2000) (1.1.2.2.), ou de combler un besoin existentiel (Floch, 1989) (1.1.2.3.).

1.1.2.1. La recherche de l'expérience optimale

L'expérience optimale (ou expérience de flux) correspond à « *un moment exceptionnel pendant lequel ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie* » (Csikszentmihalyi, 1997 ; 29). Arnould et Price (1993) évoquent la joie, le frisson et le flux survenant avant la consommation d'une expérience extrême (une descente de rivière en rafting), mettant en exergue le rôle motivationnel de ces émotions (Kwortnik et Ross, 2007). Pour parvenir à l'expérience de flux, l'activité de magasinage doit être recherchée pour elle-même et non pour d'autres raisons que la satisfaction intense qu'elle procure. En ce sens, elle est « *autotélique* » (Gentric, 2005).

La production de cette expérience a souvent été associée par les chercheurs et praticiens en marketing (Brown, 1995 ; Pine et Gilmore, 1998, 1999 ; Schmitt, 1999a, 1999b ; Hetzel, 2002) à une expérience

extraordinaire, inoubliable, stimulant tous les sens, intense, uniquement fondée sur des dimensions hédoniques et émotionnelles (Carù et Cova, 2002) et susceptible de « *transformer* » les individus (Arnould et *al.*, 2002).

Csikszentmihalyi (2004) montre néanmoins comment la lecture, activité quotidienne, constitue une expérience optimale pour de nombreux individus. L'expérience de flux peut ainsi résulter d'expériences de magasinage « *infraordinaires* » (Badot et Cova, 2003 ; Badot et Dupuis, 2001), engageant une pratique moins intense, moins construite, moins façonnée et davantage ancrée dans le vécu et la routine des consommateurs (Abraham, 1986), suivant en cela la théorie des pratiques ordinaires développée par De Certeau (1980).

Maubisson (2012 ; 319) opère un rapprochement conceptuel entre le flux et l'immersion, qu'il définit comme « *une manifestation sensorielle, caractérisée par une amplitude (intensité et durée) plus ou moins forte* ». Lorsqu'un individu vit plusieurs épisodes immersifs au cours d'une même expérience, ce cumul peut finir par former un flux (« *flow* »). Expérience immersive et expérience optimale sont donc fortement corrélées.

1.1.2.2. Le désir de lien

Le besoin de création de lien apparaît clairement dans la classification de Tauber (1972) par le biais des motifs sociaux ; le lieu commercial est le support de la recherche du lien social par excellence puisqu'il est au cœur de la rencontre de service entre les marques, les objets et les individus. Rémy (2000) évoque la notion de support social émanant du marketing des services. Pour Goodwin et Adelman (1992), une relation de service n'est pas simplement utilitaire et se définit comme un « *type de comportement individuel et collectif qui permet à un individu de s'insérer convenablement dans son environnement social, c'est-à-dire de lui permettre de vivre cette relation de manière positive* ». Pour Badot et Cova (2003), les magasins peuvent constituer des supports de la recherche de lien et d'agrégation néo-tribale.

Néanmoins, le lien social, défini par Rémy (2000) « *comme le ciment qui explique les relations et les échanges entre les individus* », ne renvoie pas uniquement à la rencontre d'autres personnes en magasin (personnel en contact ou autres clients). La postmodernité est une période pendant laquelle se sont établies de nouvelles formes de lien social (Rémy, 2000). Comme le constate Heilbrunn (2010a ; 115), « *objets et marques ont pour fonction essentielle de remplir des identités (personnelles et sociales) de plus en plus évidées et dénudées du fait de l'abandon du sens de la tradition et de la communauté* ». La consommation répond donc tant à une quête identitaire, à travers une recherche de personnalisation de l'offre qu'à une volonté d'appartenir à un groupe social, à la poursuite d'un « *idéal communautaire* », au sens de Maffesoli (1998).

À partir des travaux de Tönnies (1977), Rémy (2000) distingue deux types de socialisation en référence aux besoins du consommateur postmoderne : le désir sociétaire répond aux besoins personnels du client et à sa reconnaissance sociale (« *Gesellschaft* », selon Tönnies (1977)) ; le désir communautaire est lié à la volonté de se lier aux autres, dans le cadre d'une ou plusieurs communautés de référence (« *Gemeinschaft* », *ibid.*). Ces « *désirs de lien* » sont envisagés comme de nouveaux moyens de satisfaire les besoins existentiels de l'individu postmoderne (à savoir les besoins de reconnaissance et d'appartenance).

Cova (1995) soulève la question du caractère antagoniste pouvant survenir entre « *recherche de soi et recherche de communauté* ». Rémy (2000) envisage la complémentarité, dans la mesure où la coexistence des deux doit souvent opérer mais aussi du fait que le désir de lien puisse revêtir différentes formes et intensités sociales. Ainsi, le désir sociétaire induit une démarche davantage rationnelle, calculée et contractuelle avec l'entreprise ; à l'inverse, le désir communautaire engage une relation plus affective, plus intense, avec l'entreprise mais aussi avec d'autres clients. Cette catégorisation du désir de lien (Rémy, 2000) se rapproche de la typologie des projets d'Arnould et Price (2000) : le désir sociétaire est relié aux projets authentifiants alors que le désir communautaire s'apparente aux projets d'autorité.

Le désir social évoluerait donc sur un axe sociétaire / communautaire. Badot et Cova (2003) permettent de conforter cette assertion. Selon les auteurs, les « *engouements néo-tribaux* » sont d'abord perçus par les individus « *comme des aspirations légitimes à la réalisation de soi et au réenchantement du monde* ». Même si l'exercice d'une passion ne nécessite pas, d'un point de vue technique, un entourage social spécifique, le cadre collectif de la tribu permet de partager, de confronter des connaissances mais aussi de s'épanouir et de s'exprimer pleinement. Quête identitaire et quête sociale sont donc enchâssées.

Le retour communautaire, dans sa signification postmoderne, présente de nombreuses différences avec la communauté traditionnelle d'avant la modernité. Tout d'abord, elle peut se retrouver dans les sphères marchandes. Par ailleurs, l'individu est libre de choisir le groupe auquel il veut appartenir ; les communautés sont donc électives et non plus subies. Le social apparaît désormais comme « *un maillage de micro-groupes sociétaux* » (Badot et Cova, 2003) constitués de personnes entretenant des liens émotionnels et partageant des expériences similaires, fédérées autour de valeurs et de passions communes. Ces regroupements peuvent être éphémères, comme les « *communitas* » qui se créent le temps d'une descente de rivière en rafting (Arnould et Price, 1993) et ne nécessitent pas forcément la présence physique de leurs membres (communautés virtuelles). Un même individu peut ainsi appartenir à différentes tribus et revêtir différents masques (Cova et Cova, 2002). Enfin, l'individualisme, cher au modernisme, n'est pas proscrit ; la postmodernité est une période oscillant entre liberté individuelle et sécurité communautaire.

Ainsi, les tribus postmodernes (Maffesoli, 1998) ne sont pas nécessairement homogènes en termes de caractéristiques sociales objectives, mais sont reliées entre elles par la même subjectivité, la même passion et sont capables d'engager des actions collectives, brèves mais intenses. Comme le précise Heilbrunn (2010a), les marques sont devenues des partenaires incontournables de la vie quotidienne. Sont donc apparues les communautés de marque, ou tribus de marque, groupes « *d'individus partageant un même intérêt pour une marque spécifique et créant un univers social parallèle, avec ses propres valeurs, rituels, vocabulaire et hiérarchies* » (Wipperfurth, 2005). Tout comme les communautés traditionnelles, adhérer à une communauté de marque implique des sentiments d'appartenance à un groupe et d'obligation envers la communauté et ses pairs, une responsabilité morale, de même que la pratique et le respect de rituels et de traditions (Muniz et O'Guinn, 2001). L'émergence de ces tribus de consommateurs ouvre de nouvelles perspectives managériales et a donné naissance à de nouvelles pratiques regroupées sous l'appellation « marketing tribal ». Sitz et Amine (2004) opèrent une distinction entre les deux concepts, communauté de marque (Muniz et O'Guinn, 2001) et sous-culture de consommation (Schouten et McAlexander, 1995), dans la mesure où la première fédère des individus autour d'une marque alors que la seconde les réunit sur la base du partage de valeurs liées à une consommation particulière (produit, marque ou activité de consommation).

1.1.2.3. La typologie des valeurs de consommation recherchées de Floch (1989)

Le recours à la sémiotique structurale a permis à Floch (1989) d'identifier quatre catégories d'attentes des consommateurs à l'égard d'un hypermarché et de mettre en évidence quatre profils de chaland, qui correspondent à autant de façons d'envisager la visite dans une grande surface alimentaire. Ainsi, distinguant préalablement les attentes fonctionnelles (qualité, rapidité, ...) et existentielles (divertissement, découverte, ...), un carré sémiotique a permis de révéler des valeurs utilitaires et pratiques, des valeurs critiques, des valeurs utopiques et enfin, des valeurs hédoniques et ludiques.

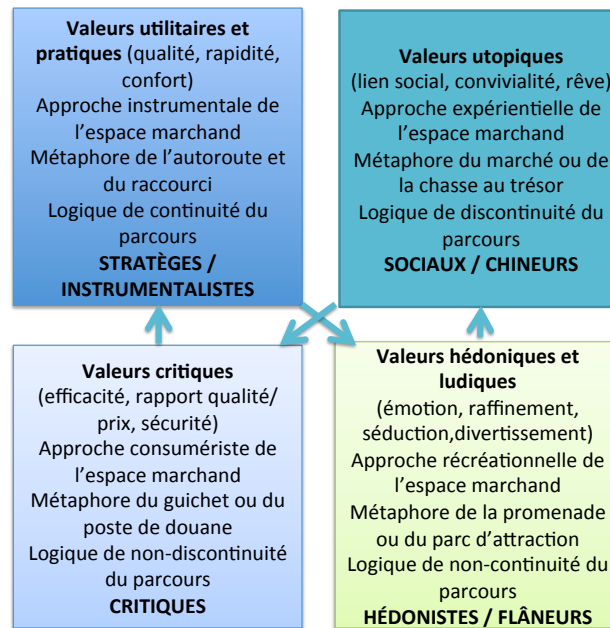
Les différents segments de chaland et types de valorisation sont représentés dans la figure 2.1.. Les clients « *critiques* » sont proches des « *apathiques* » de la classification de Tauber (1972). Les « *stratèges* » s'apparentent aux « *économiques* » et les « *sociaux* » correspondent en partie aux clients « *à la recherche de personnalisation* ».

Heilbrunn et Courtois (2008) distinguent de façon similaire les « *critiques* », les « *instrumentalistes* », répondant à des valeurs pratiques et renvoyant à ce que les sémioticiens appellent un programme d'usage, des « *flâneurs* » et « *chineurs* » qui recherchent davantage des valeurs existentielles et obéissent à un programme de vie.

Aux valeurs utopiques de Floch (1989), Rémy (2006) confronte les désirs de lien sociétaire et communautaire, concepts voisins des projets authentifiants et d'autorité d'Arnould et Price (2000).

Dans leurs travaux menés sur la recherche de spiritualité, Camus et Poulain (2008) évoquent la quête de lien avec soi et avec l'Autre. Poulain, Badot et Camus (2013) identifient quatre motivations sous-jacentes à l'expérience de magasinage spirituelle : se relier à soi, se relier à l'extérieur de soi (aux autres, à la nature), la recherche d'une « *transcendance* » et la recherche de sens.

Figure 2.1. Typologie sémiotique des chalandes associée aux valeurs recherchées
(adapté de Floch, 1989 et d'Heilbrunn et Courtois, 2008)



S'inspirant des travaux de Floch (1989), Heilbrunn (2010b) conseille aux marques de dépasser le clivage utilitaire/symbolique et d'articuler « *quatre modalités contractuelles* », quatre propositions de valeurs interdépendantes devant être combinées pour exprimer un positionnement cohérent et efficient « *dans une société postconsommatoire affranchie du diktat du symbolique* ». Les contrats pratique et critique relèvent de la valeur utilitaire ; si le pôle pratique renvoie à des valeurs comme la rapidité, la fonctionnalité ou l'ergonomie, le pôle critique renvoie à la sécurité, la garantie, les bonnes affaires, ... Le contrat utopique correspond aux désirs de lien alors que le contrat hédonique fait référence au premier sens de l'expérientiel et à son registre sensoriel et émotionnel. Cette position met en lumière le caractère non exclusif des différentes composantes de la valeur recherchée, voire leur interdépendance. Engager la réflexion sur un positionnement nécessite donc une cohérence intrinsèque entre les quatre « *piliers de la marque* ».

1.1.3. Proposition d'une classification des mobiles de fréquentation d'un espace de vente

Depuis Stone (1954), les typologies de motifs affectifs de fréquentation développés (Tauber, 1972 ; Westbrook et Black, 1985 ; Arnold et Reynolds, 2003) font écho aux travaux du postmodernisme, de la CCT et de l'approche expérientielle. La mise en perspective des différentes recherches (Cf. Tableau 2.4.) permet d'aboutir à une catégorisation exhaustive des mobiles de fréquentation d'un espace de

vente : utilitaires et pratiques, critiques, hédoniques, ludiques, temporels, physiques, identitaires et sociaux (Cf. Encadré 2.1.). Nous entendons par motif temporel le fait de vouloir magasiner pour « *se changer les idées* » (Tauber, 1972), se distraire, se détendre ; en somme, passer le temps, détourner le temps, voire s'échapper du temps. Ce mobile se retrouve également dans l'approche récréationnelle de Floch (1989) et peut faire référence aux activités de butinage ou de lèche-vitrines (Lombart, 2004).

Tableau 2.4. Mise en perspective des recherches sur les objectifs de fréquentation d'un espace de vente

Tauber (1972)	Arnold et Reynolds (2003)	Westbrook et Black (1985)	Floch (1989)	Rémy (2006)	Arnould et Price (2000)	Classification
		Utilité	Utilitaire et pratique			Utilitaire
		Optimisation choix	Critique			Critique
Conformité à un rôle	Role shopping	Conformité à un rôle	Utopique	Désir identitaire	Projets authentifiants	Identitaire
Distraction	Gratification shopping		Hédonique et ludique			Hédonique /Temporel
Plaisir	Adventure shopping	Stimulation	Hédonique et ludique	Hédonisme		Hédonique
Nouveautés	Idea shopping		Hédonique et ludique	Désir identitaire	Projets authentifiants	Identitaire
Exercice						Physique
Stimulation	Adventure shopping	Stimulation	Hédonique et ludique	Hédonisme		Hédonique
Expérience sociale	Social shopping	Affiliation	Utopique	Désir communautaire	Projets d'autorité	Communautaire
Partage	Social shopping	Affiliation	Utopique	Désir communautaire	Projets d'autorité	Communautaire
Rencontre pairs	Social shopping	Affiliation	Utopique	Désir communautaire	Projets d'autorité	Communautaire
Statut et autorité	Social shopping	Pouvoir et autorité	Utopique	Désir identitaire	Projets authentifiants	Identitaire
Plaisir marchandage	Value shopping	Négociation et marchandage	Hédonique et ludique	Hédonisme		Hédonique/Ludique

Encadré 2.1. Synthèse sur les motivations de fréquentation d'un espace de vente

Identification de huit objectifs de fréquentation non exclusifs et susceptibles d'évoluer pendant la rencontre avec l'espace de vente

Fonctionnels :

- ◆ Utilitaires et pratiques
- ◆ Critiques

Expérientiels :

- ◆ Hédoniques
- ◆ Identitaires
- ◆ Physiques
- ◆ Ludiques
- ◆ Communautaires
- ◆ Temporels

Le caractère idiosyncratique de l'expérience de consommation (Roederer, 2008) remet en cause les travaux s'efforçant d'identifier des segments d'acheteurs (pour exemple, Bloch et *al.*, 1994), dans la mesure où ils considèrent une population statique alors qu'un même individu, dépendamment de l'objet de consommation et du contexte d'acquisition, sera animé par de multiples combinaisons d'objectifs tout au long de sa vie de consommateur. Pour Miller et *al.* (1998), ces efforts de segmentation ne prennent pas suffisamment en compte la nature complexe et changeante des identités sociales.

La consommation anticipée, au sens d'Arnould et *al.* (2002), relève pour Roederer (2008) de « *l'avant expérience* » et regroupe un ensemble d'activités afférentes à la préparation de l'expérience (recherche d'information, organisation, budgétisation, rêverie *a priori*).

Roederer (2008) propose un schéma du processus de l'expérience de consommation sur lequel figure, lors de cette phase, le contexte expérientiel ou « *dimensions situationnelles de l'expérience* ». L'individu, animé d'une motivation, évolue dans un contexte expérientiel donné, caractérisé par les cinq variables situationnelles avancées par Belk (1975) : l'environnement physique, l'environnement social, la perspective temporelle, la définition des rôles ainsi que les états antérieurs propres à l'individu (l'état d'esprit ou l'humeur de l'individu au début de la situation). Pour Roederer (2008), les états antérieurs de l'individu, mentaux et physiques, le rôle que joue l'individu lors de l'expérience de consommation ainsi que ses compétences sont les ressources opérantes (Vargo et Lusch, 2004) que le chaland engage dans la production de l'expérience. Ces variables individuelles, combinées aux dimensions de l'environnement (ressources opératoires), constituent le contexte expérientiel.

Deux remarques complètent selon nous la conceptualisation de Roederer (2008) dans le cas de l'expérience en magasin. Kwortnik et Ross (2007), citant Bagozzi et Dholakia (1999), soulignent la différence entre objectif et motivation. Le premier concept renvoie à l'état final souhaité et attendu, dont dépend le comportement de consommation ; le second correspond à l'impulsion qui pousse l'individu à agir pour atteindre l'objectif initialement fixé. Le modèle d'Arnould et *al.* (2006) (Cf. Figure 1.15.) illustre une relation de réciprocité entre les objectifs de consommation et la valeur retirée de l'expérience en magasin. Nous pouvons donc supposer une correspondance entre les objectifs, les motivations et la valeur.

Par ailleurs, conformément aux principes de la SDL, les ressources opératoires du consommateur ainsi que les ressources opérantes de l'entreprise (comme les compétences du personnel de vente ou l'image de marque de l'enseigne) interviennent également dans la définition du contexte expérientiel. Une nouvelle fois, la distinction entre ressources opérantes et opératoires nous semble peu adéquate.

1.2. L'après expérience

Selon Heilbrunn (2010a ; 15), « *la consommation est un ensemble de pratiques par lesquelles les individus manipulent et échangent de la valeur et du sens* ». L'expérience de consommation peut donc être appréhendée par ses conséquences, « *par les traces qu'elle laisse chez l'individu* » (Roederer, 2008) en termes de plaisir, de mémorabilité et de significations. Ces travaux s'inscrivent dans le prolongement de l'article d'Holbrook et Hirschman (1982) qui mettent en exergue le caractère idiosyncratique de l'expérience.

Considérant l'expérience vécue par le consommateur comme une « *boîte noire* » (Roederer, 2008), les chercheurs ont choisi de l'analyser de façon rétrospective, sous l'angle de la satisfaction (Plichon, 1999) (1.2.1.), de la valeur perçue (1.2.2.) et de l'attachement (Belk, 1998) (1.2.3.). L'ensemble de ces

approches vise à mieux comprendre le mécanisme de formation de la fidélité à un objet de consommation, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service, d'une marque ou d'un lieu marchand.

1.2.1. La satisfaction

La satisfaction correspond à un état psychologique, postérieur à l'achat et relatif (Evrard, 1993 ; Aurier et Evrard, 1998). La distribution étant avant tout une activité de service, il apparaît logique que les premiers travaux ayant trait à la satisfaction du consommateur émanent du marketing des services.

L'outil le plus populaire pour évaluer la perception de la qualité de service a été développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1990), à partir du modèle des écarts (ou PZB) évoqué dans le chapitre précédent de notre travail doctoral. Ainsi, l'échelle SERVQUAL est fréquemment mobilisée pour mesurer la satisfaction à l'égard du commerce de détail (Derbaix et Filser, 2011). Toutefois, cette approche considère la satisfaction comme un état purement cognitif. D'autres outils de mesure, supposant une conception cognitive de la satisfaction, ont été créés : le modèle Tétraclasse de Llosa (1997) propose une approche multi-attributs ; le modèle SERVPERF de Cronin Jr. et Taylor (1994) privilégie une perception holiste.

Pour Lichtlé, Plichon et Llosa (2001), « *la satisfaction est un état cognitif et émotionnel, transitoire, résultant d'une expérience de service, de la consommation ou de l'utilisation d'un bien* ». Des recherches subséquentes intègrent les apports du modèle SOR de Mehrabian et Russell (1974) et prennent en compte deux sources d'influence des états affectifs dans le processus de satisfaction (Plichon, 1999) : d'une part, l'humeur du client intervient à un stade antérieur à la visite en magasin et influence sa perception de la qualité du service; d'autre part, les différents éléments constitutifs de l'offre du point de vente génèrent des réponses émotionnelles (plaisir, activation et contrôle). Plichon (1999) relate une influence positive du plaisir et une influence négative de la stimulation sur le processus de non-confirmation des attentes dans un contexte de grande distribution. Néanmoins, à l'instar d'autres travaux, l'impact de l'emprise n'a pas pu être validé empiriquement.

L'étude menée par Lichtlé et al. (2001, 2002) hiérarchise les contributions des différents éléments constitutifs de l'offre de service dans une grande surface alimentaire « *en fonction de leur contribution potentielle à son positionnement* » (Antéblian, Filser et Roederer, 2013 ; 91). Elle distingue quatre catégories d'éléments. Les « *éléments basiques* » contribuent fortement à l'insatisfaction s'ils sont évalués négativement. Il s'agit de standards de qualité, considérés comme acquis pour le client. De nombreux attributs utilitaires figurent dans cette catégorie, tels que le rapport qualité/prix, l'assortiment, l'achalandage et l'accessibilité des produits. D'autres éléments propres à l'environnement du point de vente font référence à la propreté du magasin ou à la température. Ces résultats rejoignent la conception des facteurs ambiants de Baker (1986) (« *background factors* »).

La deuxième catégorie, « *les éléments clés* », regroupe l'extérieur du magasin, le cadre intérieur (couleurs, odeurs, disposition des rayons, signalisation, information sur les produits) et impacte fortement la satisfaction globale. Ces éléments ont également un effet sur le temps passé en magasin (temps réel et temps perçu).

Les « *éléments plus* » engendrent de la satisfaction s'ils sont évalués de façon positive. Ils ont un rôle incrémental s'ils sont jugés favorablement et correspondent aux services additionnels proposés par l'enseigne : le service après-vente, les services en rayon, le papier cadeau, les activités pour les enfants, ... Pour les auteurs, si les éléments clés sont estimés positivement, les éléments plus « *permettent de créer un état d'enchantement (Jones et Sasser, 1995)* ».

Enfin, les « *éléments secondaires* » (horaires, accessibilité, date limite de consommation, gratuité des sacs, présence d'un guichet bancaire automatique, ...) interviennent de manière peu significative.

En somme, il apparaît que les éléments clés et plus constituent des axes de différenciation intéressants. En outre, les attributs de l'environnement physique figurent essentiellement dans les éléments clés, révélant la nécessité de comprendre l'expérience affective vécue par le chaland en magasin pour parfaire l'appréhension du processus de satisfaction.

Le construit de satisfaction comme prédicteur de la fidélité fait l'objet de nombreuses controverses dans le domaine du marketing. Dans le secteur du commerce de détail, des résultats contradictoires remettent en cause l'influence positive de la satisfaction sur la loyauté du client (Jones et al., 2006 ; Carpenter, 2008, cités par Derbaix et Filser, 2011) : « *La médiocre capacité de la satisfaction à prédire la fidélité au point de vente a logiquement conduit à la recherche d'autres antécédents de cette fidélité* » (Antéblian, Filser et Roederer, 2013 ; 91).

D'une manière plus générale, Lichtlé et Plichon (2008) mettent en évidence que la plupart des études empiriques menées dans une perspective transactionnelle révèlent une relation positive entre la satisfaction et la fidélité. Or, dans une approche relationnelle (transactions répétées), l'impact est peu significatif, du fait de l'intervention de deux variables médiatrices que sont la confiance et l'engagement. Ainsi, alors que le lien satisfaction-fidélité apparaît comme évident, il fait l'objet d'une remise en question importante dans la littérature académique. Par ailleurs, la valeur et l'attachement constituent de nouvelles alternatives (Derbaix et Filser, 2011) et ont fait l'objet de développements significatifs.

1.2.2. La valeur perçue des expériences en magasin

« *La valeur du produit perçue par l'acheteur est devenue un concept central pour la formulation de la stratégie marketing, et notamment pour la recherche d'un avantage concurrentiel dans l'affrontement entre les marques (Woodruff, 1997)* » (Filser, 2000 ; 1).

Afin d'éviter toute confusion, il convient de distinguer la valeur d'échange de la valeur d'usage. La valeur d'échange est le reflet de l'arbitrage *ex ante* que réalise l'acheteur en comparant ce que lui coûte le produit, et le bénéfice qu'il sera susceptible d'en retirer (Zeithaml, 1988) ; elle correspond au « *rapport entre les bénéfices et les sacrifices perçus* » par l'individu (Monroe et Krishnan, 1985) et s'apparente à un jugement évaluatif global, fondé « *sur les perceptions de ce qui est reçu et donné* » (Zeithaml, 1988).

La valeur d'usage dépend de la façon dont le bien est valorisé dans une situation donnée. L'objet de consommation se définit alors comme « *un système socioculturel complexe* » et « *un système de significations* » (Heilbrunn, 2010a ; 48). La valeur d'usage est donc subjective et relative au besoin. Elle s'intéresse à la valeur de consommation perçue et se situe dans le champ des expériences de consommation (Aurier et al., 1998 ; Filser et Plichon, 2004). Holbrook et Corfman (1985) l'ont définie comme « *une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle), caractérisant l'expérience d'un individu en interaction avec un objet* ».

Il importe donc de préciser que tout au long de ce chapitre, la valeur perçue ou valeur consommateur fait référence à la valeur d'usage. Cette dernière se définit comme une préférence développée à l'égard d'un objet après une série d'interactions avec lui (Filser, Plichon et Antéblian-Lambrey, 2003 ; Holbrook, 1994).

L'interaction répétée reflète la fidélité de l'individu et sous-tend un « *caractère cumulatif des évaluations successives (...) qui donnent lieu à la formation d'autant de scores ponctuels de satisfaction* » (Derbaix et Filser, 2011 ; 147). Pour Filser et Plichon (2004), la valeur perçue est une variable adaptée à l'opérationnalisation de la relation à long terme avec le client, davantage que l'analyse des mobiles de fréquentation, centrée sur la transaction. Pour les mêmes raisons, la valeur peut être préférée à la satisfaction. À ce sujet, Filser et al. (2003 ; 2) justifient la mobilisation du concept de valeur perçue dans le cadre de notre étude : « *l'enrichissement du positionnement par la manipulation des dimensions symboliques pose le problème du choix des instruments de mesure adaptés à la complexité de ce positionnement (...) Si le concept de satisfaction est bien adapté pour rendre compte des états psychologiques après une transaction, il est nécessaire d'identifier un concept permettant de rendre compte de l'évaluation portée par le sujet lors d'une expérience de consommation répétée* ». L'approche par la valeur, parce qu'elle s'inscrit dans une perspective relationnelle, confère un bon outil de réflexion à la stratégie de positionnement de l'enseigne (Filser et Plichon, 2004).

La typologie des motifs de fréquentation d'un point de vente de Tauber (1972) est à l'origine des travaux sur la valeur de magasinage perçue (Filser, 2004). Deux orientations différentes ont été initiées par les chercheurs : l'approche discrète a tenté d'identifier une liste des formes de valeur à partir d'études exploratoires inductives (1.2.2.1.) ; l'approche factorielle, initiée par Holbrook (1994, 1999) et Holt (1995), envisage la valeur perçue comme une agrégation de facettes élémentaires

(1.2.2.2.). Les travaux sur la valeur de lien apportent une nouvelle perspective à la compréhension de la relation entre l'espace de vente et le consommateur (1.2.2.3.).

1.2.2.1. Les approches discrètes

Babin, Darden et Griffin (1994) ont développé une échelle de mesure, « *Personal Shopping Value Scale* » (ou SPV), composée de quinze items et mesurant deux dimensions distinctes des valeurs de l'expérience en magasin, à savoir les valeurs utilitaire et hédonique. La valeur utilitaire est rationnelle, en relation avec la tâche à accomplir ; la valeur hédonique est plus subjective et personnelle. En testant cette échelle, les auteurs ont validé que la valeur utilitaire dépendait de besoins fonctionnels, physiques et économiques alors que la valeur hédonique émane du plaisir, de l'excitation, de la fascination, de l'évasion, de la recherche de fantaisie, du divertissement, de la joie, de la liberté, de la spontanéité, ...

Cottet et Vibert (1999) ont mobilisé la même approche dichotomique dans une étude portant sur les magasins d'usine et soulignent le caractère non exclusif des deux formes de valeurs. La visite de magasins peut être simultanément source de valeurs utilitaires et hédoniques pour les chalandes. Ces résultats convergent logiquement avec les constats que nous avons formulés à l'égard des motifs de fréquentation. Par ailleurs, la distinction de la valeur en deux catégories nous semble réductrice, au regard de la multiplicité des motivations de fréquentations mises à jour.

Adoptant la même approche méthodologique que Babin et *al.* (1994), mais capitalisant sur les travaux relatifs à la signification des possessions (Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton, 1981 ; Belk, 1988), Richins (1994) a travaillé sur l'identification des antécédents de la valeur de possession. Deux catégories de significations associées aux possessions, distinctes mais inter-reliées, ont été mises en lumière : les significations privées correspondent au sens donné par le propriétaire à l'objet de consommation alors que les significations publiques renvoient au sens conféré à ce même objet par les autres individus. Les sources de significations ont été classées en quatre catégories émanant de la littérature : utilitaire, plaisir, identité et expression de soi. Richins (1994) a identifié empiriquement onze dimensions se rapportant à ces quatre catégories et structurant la valeur.

Plus récemment, Le Jean Savreux (2006) a construit une nouvelle échelle de mesure de l'expérience en magasin adaptée à un contexte français « *en s'appuyant sur le principe de la « Grounded Theory » (Strauss et Corbin, 1994) »*. Cinq composantes expérientielles de la valeur d'usage perçue ont ainsi été identifiées : l'exploration, l'enchantement, la convivialité, l'exception (rupture avec l'ordinaire, évasion) et la surprise.

Bien que ces approches soient intéressantes dans la mesure où elles reconnaissent la finalité intrinsèque (hédonique) et extrinsèque (utilitaire) de la consommation, l'exhaustivité des types de

valeur, de même que leur adaptabilité à de multiples contextes n'ont pas été validées à ce jour (Filser, 2004).

1.2.2.2. Les approches factorielles

Holbrook (1994, 1999) développe une typologie de valeurs généralisable tant aux différentes catégories de produits (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004) qu'aux espaces de vente (Filser et *al.*, 2003 ; Lombart, Filser et Labbé-Pinlon, 2007 ; Badot, 2000, 2001).

Huit formes de valorisation émanent de la combinaison de trois critères dichotomiques :

- une facette ontologique (extrinsèque / intrinsèque) ;
- une facette sociale (orientation individuelle / orientation sociale) ;
- une facette praxéologique (orientation active de la consommation / orientation réactive de la consommation).

La valeur de consommation peut être extrinsèque ou intrinsèque. Le premier type renvoie aux objectifs utilitaires de la consommation alors que la seconde configuration fait davantage référence aux émotions comme le plaisir, la détente, la stimulation, ... La valeur est sociale lorsqu'elle nécessite la présence d'autres personnes dans l'environnement du consommateur pour pouvoir se former. Enfin, la valeur active implique une participation physique ou mentale du client dans l'interaction avec l'objet de consommation. Le tableau 2.5. présente la typologie de la « valeur-consommateur » d'Holbrook (1999).

Tableau 2.5. Typologie des sources de valeurs d'Holbrook (d'après Filser et Plichon, 2004)

		Orientation extrinsèque	Orientation intrinsèque
Orientation individuelle	Actif	1. Efficience (rapport qualité/prix)	5. Jeu (plaisir)
	Réactif	2. Excellence (qualité)	6. Esthétique (beauté)
Orientation sociale	Actif	3. Statut social (gestion des impressions)	7. Éthique (justice)
	Réactif	4. Estime (possessions)	8. Spiritualité (sacré, magique)

Dans un contexte d'expérience en magasin (Filser et Plichon, 2004), l'efficience renvoie à une valeur strictement utilitaire. L'excellence renvoie à une supériorité qualitative admise *a priori* (comme par exemple pour les magasins de luxe). Le statut social fait référence à la tentative de construction d'une identité que le consommateur va souhaiter valoriser dans son environnement social. L'estime consiste à construire son image sociale en intégrant les symboles véhiculés par l'enseigne mais sans les manipuler. Cette dimension se rapproche des travaux afférents aux possessions (Richins, 1994) : les

biens proposés par le point de vente vont servir de support à la valorisation. Le jeu se matérialise par une manipulation active de l'offre par le chaland. L'esthétique correspond davantage à une visite contemplative, comparable à celle d'un musée. La valorisation par l'éthique se caractérise par l'adhésion morale du chaland à l'identité de l'enseigne et à ses valeurs.

Dans le cas de la « spiritualité », la fréquentation du point de vente est valorisée par le partage des valeurs véhiculées par la marque et par un groupe d'individus qui se construit autour d'elle (*i.e.* la communauté de marque). Les magasins *Apple*, *Quiksilver*, *Niketown* (Sherry, 1998) ont fortement contribué, à titre d'exemples, à construire autour de leur marque un véritable mythe. *The Body Shop* est une enseigne qui mobilise également cette approche (Cf. Encadré 2.2.).

Encadré 2.2. Les valeurs « spirituelles » de *The Body Shop*¹⁵

Autour d'une valeur centrale liée à la quête identitaire, « Favorisez l'estime de soi », quatre valeurs reliant le consommateur à l'Autre :

- « Contre les tests sur les animaux ;
- Appuyez le commerce équitable ;
- Défendez les droits de la personne ;
- Protégez la planète. »



Les cinq « croyances » de l'enseigne sont présentes sur tous les supports de communication et sur toutes les vitrines. Rachetée par le groupe *L'ORÉAL* en 2007, l'entreprise rassure néanmoins ses clients sur la volonté de préserver les valeurs de la fondatrice de l'enseigne, Anita Roddick, surnommée « la Reine Verte » pour ses pratiques éthiques. Un « autel » symbolique à la mémoire de la défunte est aménagé à l'intérieur de chaque point de vente, généralement derrière les caisses : il s'agit d'une affiche, sur laquelle figurent une photo de la défunte et quelques mots signifiant que l'entreprise perpétue son activité et n'oublie pas les valeurs de la créatrice. « Avec *L'Oréal*, c'est un peu comme si *The Body Shop* avait créé ses anticorps. Nous n'avons pas la même culture, mais nous savons résister ! ». Ainsi s'exprimait Graham Clewer, directeur du commerce équitable à *The Body Shop*, lors d'une interview avec le journal *Libération* le 10 avril 2009.

La spiritualité se définit pour Holt (1995) comme « (...) ce qui permet de communier avec l'autre, l'autre étant pris au sens large de l'humanité ». Cette notion de « valeur-spiritualité » est à rapprocher de la quête identitaire du consommateur (Cova et Cova, 2001) et de la valeur de lien (Cova, 1997 ; Rémy, 2000) que nous abordons ultérieurement (Cf. 1.2.2.3.). Comme le précisent Poulain et *al.* (2013), ce type de valorisation implique une expérience par laquelle le consommateur se transforme lui-même, procurant bien-être et paix intérieure, production de sens pour son existence, sagesse et accomplissement de soi. Les auteurs relatent que l'expérience spirituelle vécue par les clients des magasins *Biocoop* et *Nature & Découvertes* est source d'authenticité, de valeur et de bien-être, donne du sens à leur existence et permet de tendre vers la sagesse et l'accomplissement de soi. La rupture intellectuelle et psychologique conférée par l'expérience en magasin permet donc à l'individu de retrouver des valeurs essentielles, de revenir aux sources de la vie et à ses origines. Poulain (2009)

¹⁵ Noualhat L., « Depuis le rachat, c'est plutôt Body Shop qui inspire L'Oréal », <http://www.liberation.fr/terre/0101561270-depuis-le-rachat-c-est-plutot-body-shop-qui-inspire-l-oreal>, 10 avril 2009.

démontre dans son travail doctoral l'influence indirecte positive de la spiritualité d'une expérience sur la fidélité du consommateur.

Deux courants de recherche se développent à partir de l'approche factorielle de la valeur perçue (Filser, 2008a) : une première approche développe des échelles quantitatives de mesure des facettes de la valeur (Mathwick, Malhotra et Rigdon, 2001 ; Aurier, Evrard et N'Goala, 2004) ; une seconde explore qualitativement l'offre marchande (Badot, 2000, 2001). Toutes deux ont pour objectif d'évaluer la valeur perçue par le consommateur.

Aurier et *al.* (2004) proposent un cadre intérateur des composantes de la valeur à partir de plusieurs travaux significatifs. Ce faisant, les auteurs démontrent une relative « *stabilité du concept* » (Gentric, 2005 ; 91). Le tableau 2.6. met en perspective l'ensemble de ces travaux ainsi que des études empiriques plus récentes. Le critère actif/réactif ne figure pas dans cette synthèse, sans doute parce que les auteurs l'ont jugé problématique lorsqu'il s'agit de développer un outil de mesure (Derbaix et Filser, 2011 ; 148). À notre connaissance, seule une échelle de mesure anglo-saxonne et son adaptation française ont pu intégrer cette dimension (Mathwick et *al.*, 2001 ; Filser et *al.*, 2003).

Holt (1995), sans aborder la valeur, propose une classification de significations liées à la consommation, quatre « *métaphores* » organisées autour de deux séries de critères dichotomiques : l'objectif de la pratique (instrumental ou autotélique) qui rejoint l'axe intrinsèque / extrinsèque d'Holbrook ainsi que la structure de la pratique (interaction avec l'objet ou interpersonnelle). Comme le souligne Gentric (2005), la typologie de Holt (1995), tout comme les travaux de Richins (1994), comporte une orientation plus sociale et moins émotionnelle que celle d'Holbrook (1994).

Lai (1995) développe une classification conceptuelle de bénéfices perçus dont découlerait la valeur globale, envisagée comme un rapport coûts/bénéfices. Se référant aux travaux de Sheth, Newman et Gross (1991), elle retient les bénéfices fonctionnels, sociaux, émotionnels, épistémiques (capacité à satisfaire la curiosité, le désir de connaissance ou de nouveauté) et conditionnels (capacité à satisfaire les contraintes de la situation). Trois catégories de bénéfices sont ajoutées par l'auteur, à savoir hédoniques (plaisir, amusement), esthétiques (beauté et expression personnelle) et holistiques (complémentarité du produit et cohérence avec la constellation de produits déjà consommés ou possédés). La légitimité des bénéfices holistiques et situationnels peut être questionnée dans la mesure où ceux-ci induisent des caractéristiques inhérentes et intrinsèques au concept de valeur d'usage, telle que définie par Holbrook et Corfman (1985) (« *préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle)* »).

Aurier et *al.* (2004), dans le prolongement des travaux d'Evrard et Aurier (1996), identifient empiriquement six valeurs relatives à l'expérience de visionnage d'un film en salle : la valeur utilitaire, la stimulation expérientielle, le lien social, l'expression de soi, la valeur spirituelle et la recherche de

connaissance. Élément intéressant, les auteurs mobilisent la théorie fonctionnelle des attitudes (Katz, 1960) qui « permet de relier les jugements de valeur aux motivations ».

Tableau 2.6. Mise en perspective des travaux sur la valeur d'usage et les significations de la consommation (d'après Aurier et *al.*, 2004)

Auteurs	Orienté vers soi		Orienté vers les autres		Non classé
	Intrinsèque	Extrinsèque	Intrinsèque	Extrinsèque	
Holbrook (1994)	Jeu (amusement) Esthétique	Efficience Excellence	Éthique Spiritualité	Statut Estime	
Holt (1995)	Expérience (émotions)	Intégration (acquisition et utilisation)	Jeu (pratiques sociales et partage)	Classification (appartenance et distinction sociale)	
Lai (1995)	Hédonique Affectif Esthétique	Fonctionnel (utilitaire) Epistémique		Social	Holistique Situationnel
Richins (1994)	Plaisir Appartenance (beauté)	Utilitaire	Spirituel	Statut Expression de soi Liens interpersonnels (représentation, facilitation) Réalisation de soi	Histoire personnelle Aspects financiers
Evrard et Aurier (1996)	Hédonique Stimulation expérientielle	Utilitaire	Pratique sociale	Expression de soi Lien social	
Mencarelli (2004)	Affectif Esthétique Évasion	Fonctionnel	Interaction sociale	Distinction sociale	
Auriel et <i>al.</i> (2004)	Hédonique (plaisir-amusement, stimulation expérientielle)	Instrumental (utilitaire, connaissance)	Spirituel Pratique sociale	Communication (expression de soi, lien social)	
Lombart, Filser et Labbé-Pinlon (2007)	Ludique : plaisir, escapisme Esthétique : Distraction Attrait visuel	Excellence de la prestation Rapport qualité-prix Efficience			
Merle, Chandon et Roux (2008)	Hédonique Réalisation créative	Utilitaire Expression de la personnalité		Différenciation interpersonnelle	

D'autres recherches empiriques ont mobilisé l'approche factorielle de la valeur dans des contextes particuliers, comme la customisation de masse (Merle, Chandon et Roux, 2008), les activités culturelles (Pulh, 2002 ; Mencarelli, 2005, 2008) et le commerce de détail (Mathwick et *al.*, 2001 ; Filser, Plichon et Antéblian, 2003 ; Lombart, Filser et Labbé-Pinlon, 2007). Les travaux de Mencarelli ont mis en évidence la contribution des composantes de la valeur à la formation d'un jugement global, rejoignant les résultats d'Aurier et *al.* (2000), et ont révélé l'impact indirect du lieu de consommation du spectacle sur cette évaluation globale de l'expérience.

L'échelle de Mathwick et *al.* (2001) a été testée empiriquement aux États-Unis dans le secteur de la vente à distance et révèle quatre facettes de valorisation de l'expérience en magasin. Filser et *al.* (2003) ont adapté cet outil de mesure au secteur français de la grande distribution et ont précisé que celui-ci prenait en compte les quatre scénarios de fréquentation d'un point de vente (Lombart, 2001). Tout comme son homologue anglophone, l'équipe de chercheurs n'a pas intégré la dimension individuelle/sociale, ce qui constitue une faiblesse de l'échelle. Quatre formes de valorisation sont néanmoins mises en exergue (*Cf.* Tableau 2.7.), pouvant appréhender la perception d'enseignes appartenant à une forme de vente spécifique ou comparer différentes enseignes relevant de formes de vente différentes (omnicanal).

Tableau 2.7. Formes de valorisation de l'expérience en magasin dans l'échelle de Mathwick et *al.* (2001) (d'après Filser et *al.*, 2003)

	Orientation active	Orientation réactive
Orientation intrinsèque	Valeur ludique Escapisme	Valeur esthétique Stimulation sensorielle
Orientation extrinsèque	Valeur économique Rapport Utilité / investissement (dépenses, temps, efforts)	Excellence de la prestation Évaluation réactive de la supériorité de l'offre du détaillant

Lombart, Filser et Labbé-Pinlon (2007) ont mobilisé la même échelle, justifiant l'absence de dimensions sociales dans notre tableau synthétique (*Cf.* Tableau 2.6.). Néanmoins, les trois chercheurs ont validé empiriquement un modèle intégrateur des effets transactionnels et relationnels de l'environnement perçu d'un point de vente sur le comportement du consommateur. Plusieurs points importants ressortent de cette étude :

- Les facteurs relatifs à l'environnement social et au design du point de vente sont les plus explicatifs des réactions affectives positives ressenties par le consommateur. Ce résultat converge avec la recherche de Lichtlé, Plichon et Llosa (2002) et rejoint la conception de Baker (1986) sur la différence entre « *background factors* » et « *forefront factors* ».
- L'environnement de l'espace de vente influence indirectement :
 - le temps passé en magasin via les réponses affectives ;
 - les intentions de comportement via les réponses affectives et la satisfaction retirée de la visite.
- La satisfaction retirée de la visite effectuée en magasin est un antécédent de la valeur perçue. Cette conception de la valeur perçue comme conséquence de la satisfaction, bien qu'avancée conceptuellement par Holbrook (1999), Evrard et Aurier (1996) et Filser et *al.* (2003), n'avait encore jamais été testée dans un contexte français de distribution.

Même si les recherches afférentes à la valeur confèrent des apports managériaux loin d'être négligeables, la mesure de la valeur ne confère pas encore un outil suffisamment fiable et abouti pour pouvoir être exploité directement par les praticiens (Derbaix et Filser, 2011 ; 149).

Mobilisant la typologie d'Holbrook comme grille d'interprétation de son étude ethnographique, Badot (2001) a réalisé une analyse comparée des offres des librairies *Chapters* (réseau canadien) et *Extrapole* (réseau français). Bien que le modèle s'avère pertinent pour comprendre le processus de création de valeur par les enseignes, plusieurs limites sont énoncées.

La proximité conceptuelle de certaines composantes de la valeur conduit à une redondance dans l'exercice : il semble difficile de distinguer l'efficacité de l'excellence, le statut de l'estime et du jeu, l'esthétique de la spiritualité dans un contexte d'expérience en magasin. En outre, le modèle renseigne peu sur l'intensité nécessaire, maximale ou optimale, des différentes composantes de la valeur, permettant de véhiculer le positionnement de l'enseigne. Enfin, l'orientation intrinsèque paraît trop dichotomique et ne prend pas suffisamment en considération des « *formes hybrides comme le moi-étendu de Belk (1988), le moi-nous de Demuth (1997) ou encore les tribus modulaires de consommateurs, qu'elles soient réelles ou virtuelles (Schouten et McAlexander, 1995 ; Cova et Cova, 2001) »*.

La création de valeur de lien, inhérente au contexte de distribution, est également passée sous silence (Badot, 2001). En effet, l'orientation sociale, telle que définie, ne comporte que peu d'éléments de compréhension. Filser et *al.* (2003) insistent sur la nécessité d'élargir le cadre théorique de la recherche à la valeur de lien.

En somme, bien que l'approche par les composantes de la valeur constitue une grille d'analyse très précieuse pour évaluer les positionnements perçus, identifier de nouveaux axes de positionnement (Filser et Plichon, 2004) ou décrypter l'offre d'une enseigne (Badot, 2000, 2001), il apparaît plusieurs propositions favorables à l'extension du modèle dans la littérature.

Les critères dichotomiques apparaissent constituer davantage les extrémités de trois *continuums*. Tout comme le souligne Antéblian-Lambrey (2000 ; 1), les orientations intrinsèque et extrinsèque ne sont pas exclusives et peuvent être même complémentaires : « *Plutôt que d'opposer les deux conceptions, il paraît plus raisonnable de considérer qu'il s'agit de deux ancrages extrêmes d'un continuum : la venue au point de vente pouvant correspondre à la résolution de tâches d'achat assorties d'une visite en partie ludique* ». L'échange social (Rémy, 2000) semble revêtir également des formes beaucoup plus nuancées, alternatives à une vision dichotomique. Enfin, la typologie des expériences de consommation de Carù et Cova (2007) remet également en cause le caractère binaire du critère de participation du client.

Quelques études quantitatives, retenant l'approche discrète ou factorielle, mettent en évidence une interaction entre les différentes composantes de la valeur (Richins, 1994 ; Mencarelli, 2008). Pour

Mencarelli (2008), l'expérience résulte d'une « *interaction multi-facettes entre le consommateur et un ensemble de stimuli (Firat et Dholakia, 1998)* ». Il semblerait donc que les typologies avancées, tout comme les besoins ou objectifs identifiés précédemment, ne soient ni exclusifs, ni antagonistes ; le caractère idiosyncratique de l'expérience renvoie, selon nous, à la multitude de combinaisons potentielles des composantes de la valeur, démultipliée par les configurations infinies relatives à l'intensité respective de chacune de ces composantes.

1.2.2.3. La valeur de lien

Pour Badot et Cova (2003), l'individu cherche dans la consommation un moyen direct de donner un sens à sa vie mais aussi de se lier aux autres, de développer des relations interpersonnelles de façon très éphémère et imaginaire. Le concept de valeur de lien d'une offre émane de la confrontation du « *maillage micro-social* » (Badot et Cova, 2003) avec le monde marchand. Dans le cadre de la valeur de lien, le système de consommation n'est qu'un support pour permettre le lien entre les personnes ; en somme, un support social pour reprendre le terme que Rémy (2000) emprunte au marketing des services.

Ce sont les sociologues (Caillé et Godbout, 1992) qui ont développé le concept de valeur de lien autour du paradigme du Don, analysé par Marcel Mauss. Pour les auteurs, la valeur d'échange exprime le rapport entre les choses échangées, tel qu'il est représenté par l'argent ; la valeur d'usage se concentre sur l'utilisation matérielle et la fonction des choses. Au-delà et assez indépendamment de leur valeur d'échange et de leur valeur d'usage, les objets de consommation prennent des valeurs différentes selon leur capacité d'exprimer, de véhiculer, de nourrir les liens sociaux. Cette valeur n'est cependant pas établie par comparaison avec d'autres choses, mais d'abord en rapport avec les personnes. Pour Caillé et Godbout (1992), « *la valeur de lien est la valeur symbolique qui s'attache au don, reliée à ce qui circule sous forme de don* ». Ainsi, en plus de la valeur d'échange et de la valeur d'usage (fonctionnelle ou symbolique), la valeur de lien correspond, « *à ce que vaut un objet, un service, un geste quelconque dans l'univers des liens, dans le renforcement des liens* » (Caillé et Godbout, 1992) » (Rémy, 2000 ; 106). Elle résulte de la production symbolique d'une collectivité (Badot et Cova, 2003), composée de clients mais également du personnel en contact avec la clientèle dans un contexte de commerce de détail (Rémy, 2000).

La valeur de lien émane de la co-construction des acteurs de l'échange et se détache du bien ou du service offert. Badot et Cova (2003) précisent que la valeur de lien nécessite du temps. « *La valeur de lien, c'est la valeur du temps, que le marché remplace par une immédiateté indéfiniment extensible dans l'espace, en extrayant la chose du réseau temporel* » (Caillé et Godbout, 1992 ; 246). Le temps permet la « *ré-appropriation collective* » (Badot et Cova, 2003) de l'offre, de même qu'il est inhérent à l'exercice

d'une passion. La notion de temporalité est donc très importante à intégrer dans une démarche de conception de services de lien.

« *Le lien importe plus que le bien* » (Cova, 1995) ; il va sans dire que la valeur de lien suppose une relation à long terme, un véritable engagement du consommateur avec l'objet de consommation (marque, enseigne, produit), conférant au marketing tribal un statut stratégique pour l'entreprise, semblable à celui que le marketing relationnel occupait auparavant.

Pour Badot et Cova (2003), le désir de lien social est corrélé à un besoin de ré-enracinement, se traduisant par une volonté de se rapprocher des personnes présentes, mais également des personnes passées et de tout ce qui les symbolise, à savoir objets, lieux, histoire, etc. La définition du concept proposée par les deux auteurs permet d'exprimer l'ensemble des caractéristiques de la valeur de lien : « (...) *ce que vaut un bien ou un service dans la construction ou le renforcement, même éphémère, des liens entre personnes présentes ou passées, réelles ou imaginaires. [Elle] s'expérimente dans l'interaction, dans le groupe ou la communauté* ».

Selon Firat et Venkatesh (1995), le consommateur postmoderne dévalorise l'avenir au profit du présent et recherche ses racines, réelles ou imaginaires. Mobiliser les travaux afférents à la nostalgie apporte un éclairage additionnel à notre analyse. À partir des dimensions caractéristiques de la nostalgie, Divard et Robert-Demontrond (1997 ; 48) proposent une définition du concept : « *La nostalgie est une réaction affective douce-amère, éventuellement associée à une activité cognitive, et qui est éprouvée par un individu lorsqu'un stimulus externe ou interne a pour effet de le transposer dans une période ou un événement issu d'un passé idéalisé, s'inscrivant ou non dans son propre vécu* ».

Les deux auteurs abordent l'historique des travaux sur la consommation symbolique, se référant notamment aux recherches liées à la signification sociale des objets (Baudrillard, 1968) ainsi qu'aux possessions (Belk, 1990). Néanmoins, ils soulignent le manque de prise en considération de la dimension temporelle, alors qu'il est désormais reconnu que les significations symboliques associées à un objet dépendent du passé de l'individu. Ainsi, reprenant les termes d'Holak et Havlena (1982), « *la nostalgie connecte des individus, des objets et des événements au travers du temps et de l'espace* » (Divard et Robert-Demontrond, 1997 ; 51). Grâce à l'imagerie mentale, l'objet, associé à la visualisation d'expériences passées, se dote d'une dimension symbolique. De fait, une expérience nostalgique peut se prolonger dans la durée et investir l'individu dans une relation avec l'objet de consommation, engageant ainsi sa fidélité. La nostalgie peut donc conduire à des attitudes et comportements positifs envers des marques, des produits ou des enseignes.

Plusieurs formes de nostalgie sont évoquées dans différentes typologies (Baker et Kennedy, 1994 ; Havlena et Holak, 1991). Baker et Kennedy (1994) distinguent la nostalgie réelle, symbolique d'une période marquée par une expérience directe, de la nostalgie simulée, qui s'apparente à un prototype d'une époque, de la nostalgie collective, en lien avec une culture, une nation, une génération.

À partir d'une revue de la littérature, Divard et Robert-Demontrond (1997) déterminent différents stimuli sensoriels générateurs de nostalgie, de même qu'ils répertorient des facteurs individuels et collectifs (contextes culturel, économique et historique) pouvant modérer les réponses affectives du consommateur. À noter dans les facteurs individuels influençant la propension à la nostalgie de l'individu, le style de temps, évoqué par Arnould (2005) dans les ressources temporelles de la théorie des ressources culturelles. L'encadré 2.3. illustre le recours à des stimuli générateurs de nostalgie dans les magasins des enseignes *L'Occitane* et *Oliviers & Co.*

**Encadré 2.3. La nostalgie mobilisée par les enseignes
L'Occitane en Provence et *Oliviers & Co.***

Olivier Baussan crée l'enseigne *L'Occitane en Provence* en 1976, puis *Oliviers & Co.* en 1988. Au-delà de l'identité régionale qui caractérise ces deux marques, le fondateur orchestre une proposition de valeur temporelle similaire dans les deux concepts, axés sur une nostalgie réelle (pour certains clients, notamment les premiers), mais surtout simulée (les représentations associées à la vie traditionnelle en Provence et à son artisanat traditionnel). Si l'emphase est mise sur les stimuli visuels (packaging des produits, tabliers du personnel de vente, meubles et objets de décoration « authentiques », comme la bibliothèque à huiles, les panières mis à disposition, les alambics de distillation, les chaudrons de préparation des cosmétiques, les matériaux naturels des sols, des carrelages muraux), les facteurs gustatifs sont également sollicités pour l'enseigne *Oliviers & Co.* (ateliers culinaires, séances de dégustation de recettes proposées par des « chefs »), alors que les odeurs de lavande, de rose et de fleur d'oranger inhérentes aux produits *L'Occitane* parfument les magasins. L'atelier des huiles essentielles *L'Occitane*, abandonné depuis, permettait de confectionner ses propres soins et parfums sur place, selon des procédés traditionnels (facteurs olfactifs et tactiles).

Face au désir de lien, l'entreprise ne peut pas créer de valeur de lien mais définit un potentiel de valeur de lien (Badot et Cova, 2003). Cova (1997) insiste sur la nécessité d'intégrer la valeur de lien à la réflexion sur la conception des espaces de service, en créant des espaces de lien, permettant aux tribus urbaines d'y promulguer leurs rituels d'intégration et de reconnaissance. L'environnement physique de l'espace de vente peut jouer un rôle de facilitateur et encourager l'interaction entre les clients et les employés (Aubert-Gamet et Cova, 1999). Ainsi, les auteurs identifient l'environnement de service adapté à trois types d'échange entre une entreprise de services et ses clients (Cf. Tableau 2.8.).

Tableau 2.8. Types d'échanges et environnements de service
(d'après Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; 43)

Type d'échange	Valeurs	Type de marketing	Environnement de service idéal
Échange économique	Valeur d'usage	Transactionnel	Self-service
Échange socio-économique	Valeur d'usage et valeur de lien avec les employés = valeur "sociétaire"	Relationnel	Point conseil
Échange sociétal	Valeur de lien communautaire = valeur "communautaire"	Tribal	Bazar

Libre à l'entreprise de favoriser un type d'échange plutôt qu'un autre ou d'en combiner plusieurs. Le "bazar", associé à l'échange sociétal, fait référence à un aménagement doté de recoins, de courbes, de flous, laissant la possibilité aux personnes de se rencontrer, d'évoluer ensemble dans un environnement à la fois ouvert et fermé, afin de favoriser les échanges communautaires.

Par ailleurs, dans le cas de l'échange relationnel, l'interaction avec les employés constitue la principale configuration de l'échange social alors que l'échange sociétal se réfère surtout à une interaction avec les autres clients, le personnel en contact assurant un rôle de médiateur.

Les deux types de valeur identifiés par Aubert-Gamet et Cova (1999) s'apparentent à la distinction entre désir sociétal et désir communautaire opérée par Rémy (2000). Ce dernier définit le concept de service de lien comme « *l'ensemble des éléments appartenant au système d'offre d'une entreprise de service qui participent à la gestion de la dimension sociale d'une prestation et à la création d'une valeur de lien* ».

Mobilisant les apports du marketing des services afférents aux systèmes de servuction, l'auteur propose une grille de matérialisation du lien social, organisée autour du type de valorisation du support physique, du type de participation du client et du rôle social du personnel en contact avec la clientèle.

Le support physique est le lieu de rencontre privilégié permettant à l'enseigne d'entretenir un rapport réel avec sa clientèle. De fait, il véhicule le mode de relation proposé par l'enseigne (Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; Aubert-Gamet, 1996 ; Cottet et Vibert, 1999 ; Gentric, 2005). Hormis la problématique liée à l'intégration de l'ensemble des points de vente au réseau global des « *points de servuction* » de l'enseigne (Rémy, 2000 ; 112), se pose également la question de la standardisation vs. l'adaptation locale de l'environnement de service (Turley et Chebat, 2002).

Conjuguer fonctionnalité et expérience renvoie à un second dilemme (Eiglier et Langeard, 1987). Rémy (2000) propose donc une typologie de valorisation du lieu, évolutive, dépendante de l'arbitrage décidé par l'entreprise. Les valorisations utilitaire et fonctionnelle privilégient avant tout la rentabilité et la transaction alors que les deux autres catégories renvoient davantage à la valeur de lien.

Pour Eiglier et Langeard (1987), la participation du client peut être physique, intellectuelle ou affective. Elle est physique lorsque le client se substitue au personnel (par exemple, pousser son chariot pour faire ses courses) ; elle est intellectuelle lorsqu'elle requiert que le client développe des aptitudes techniques, une expertise (par exemple, le montage de meubles livrés en kits) ; enfin, elle est affective lorsque le client développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Si les participations physique et intellectuelle sous-tendent un lien purement économique, la participation affective revêt un caractère social, émotionnel, passionnel, ludique (Rémy, 2000 ; 118).

Quatre options s'offrent aux entreprises de services quant au rôle assigné à leur personnel de contact. La standardisation maximale du service se concrétise par l'écriture de scripts et nécessite uniquement une compétence technique. Pour reprendre l'expression de Langeard (1999) citée par Rémy (2000), cette première approche relève de la « *fabrique à sourires* ». L'entreprise peut vouloir modifier le type d'interaction et évoluer vers une relation de proximité avec ses clients. Des compétences relationnelles

sont donc requises en plus des aptitudes techniques. Deux cas de figure sont identifiés par Rémy (2000) : la compétence relationnelle rationalisée consiste à apprendre des formules toutes faites, des mots à éviter, voire un plan de vente spécifique ; la compétence relationnelle institutionnalisée relève d'« événements sociaux » prédéterminés, programmés en amont par l'entreprise. Enfin, la compétence sociale consiste à valoriser le partage d'une valeur ou d'une passion commune ; le contrôle est alors indirect, l'adhésion du personnel à la culture et aux valeurs de l'entreprise palliant les risques de dérapage. Le choix d'une option impacte l'agencement général du magasin, notamment au niveau du parcours-client et des points de contact avec le personnel.

À partir des trois critères que sont la valorisation du support physique, le rôle du personnel et le type de participation du client, Rémy (2000) propose une typologie des services de lien, conférant une « grille de lecture sociale de la servuction » (Cf. Tableau 2.9.).

Tableau 2.9. Typologie des services de lien (d'après Rémy, 2000 ; 127)

	<i>Services de lien transactionnels</i>	<i>Services de lien relationnels</i>	<i>Services de lien socialisants</i> (Marketing expérientiel)	<i>Services de lien tribaux</i> (Marketing tribal)
Désir de lien	Individualisation	Personnalisation	Communauté marchande	Communauté extra marchande
Objectif marketing en terme relationnel	Transaction et renouvellement	Relation contractuelle	Lien	Tribu
Support physique	Valorisation utilitaire Entrepôt Objectifs : Mise à disposition des produits et incitation du client à consommer plus	Valorisation fonctionnelle Fonctionnalisation du lieu de servuction Ordonnancement limitant le processus d'appropriation ou de contournement par les clients	Valorisation hédonique Animation des lieux de vente pour du shopping loisir, stimulation sensorielle Lieu social, lieu de mise en scène, « servicescape » Objectifs : appropriation et détournement	Valorisation communautaire Lieu de rencontre grâce à des objets de lien Le service est un moyen de se regrouper
Participation client	Physique dans un objectif économique	Intellectuelle et contractuelle dans un objectif économique	Sociale	Affective et sociale
Rôle du personnel	Compétences techniques	Compétences relationnelles rationalisées	Compétences relationnelles et sociales	Compétences sociales
Valeur de lien	Accidentelle et entre clients	Accidentelle et émerge sur couple personnel/client	Volontaire et à deux niveaux (entre clients ou prestataire-client)	Préexistante à l'acte marchand

Nous avons mobilisé cet outil afin de décrypter les services de lien tribaux proposés par l'enseigne américaine *Whole Foods Market* (Cf. Encadré 2.4.).

Encadré 2.4. Matérialisation de la valeur de lien afférente à l'enseigne américaine *Whole Foods Market*

L'enseigne *Whole Foods Market* (ci-après WFM) a ouvert son premier magasin à Austin, Texas, en 1980. Aujourd'hui, l'enseigne compte 310 points de vente répartis sur l'Amérique du Nord et l'Angleterre. Le concept initial est simple : ouvrir un supermarché d'aliments naturels. Les valeurs ou missions de l'entreprise figurent sur le site internet : « *Whole Foods, Whole People, Whole Planet* » et sous-entendent la proposition de valeur de lien formulée par l'entreprise. Cette dernière a recours à différents éléments pour matérialiser cette proposition. Cette liste n'est cependant pas exhaustive mais a pour vocation d'illustrer l'apport managérial conféré par la grille de Rémy (2000).

Valorisation communautaire du support physique :

- Organisation générale du point de vente : halles gourmandes réparties en univers (prêt-à-emporter, primeur, boucherie, poissonnerie, fromagerie, boulangerie-pâtisserie, vente de café et épices en libre-service, caviste, ...), cloisonnées et délimitées par des couleurs et des signalétiques différentes, voire des matériaux différents.
- Comptoirs-restaurants au cœur de chaque univers offrant la possibilité de se restaurer sur place, d'échanger avec d'autres clients ou avec les cuisiniers qui préparent à manger sur place, en temps réel.
- Zone de restauration prête-à-emporter à l'entrée du magasin et « *tables communautaires* » à proximité des caisses ; terrasses agrémentées de tables, chaises et parasols en été.
- Babillard d'échanges communautaires (avec le personnel et petites annonces des clients) situé près des tables communautaires.
- Accès wi-fi gratuit et facile.
- Affichage sur la contribution de WFM à la communauté.
- Signalétique éducative (exemple en poissonnerie – Cf. photo), information sur les produits (origine, traçabilité, produits locaux, ...).
- Disposition des caisses en carré et non en ligne = kiosques.
- Salles mises à disposition pour événements, cuisines pour ateliers culinaires.



Participation du client affective et sociale :

En achetant chez WFM, le consommateur développe une participation affective et sociale car :

- Il consomme des produits naturels, sans additifs ni colorants, voire biologiques, et prend donc soin de sa santé et de celle de ses proches ;
- Il encourage la production locale ;
- Il participe à protéger la planète en soutenant l'agriculture biologique et durable ;
- Les prix sont justes (commerce équitable) ;
- Il partage ces valeurs avec les employés et les autres clients du magasin, repérables en ville grâce aux sacs réutilisables vendus par l'enseigne.
- Il peut échanger en tout temps avec les employés et les autres clients, notamment en se restaurant, en participant à un événement organisé par son magasin (concert, atelier de cuisine, ...) ou encore par l'entremise du babillard communautaire s'il préfère un échange moins direct.
- Les clients WFM ont une carte de loyauté leur permettant d'économiser 2%. Ils sont encouragés à redistribuer cette somme sous forme de dons à des organismes de charité ; l'enseigne s'occupe de tout !

Compétences sociales du personnel :

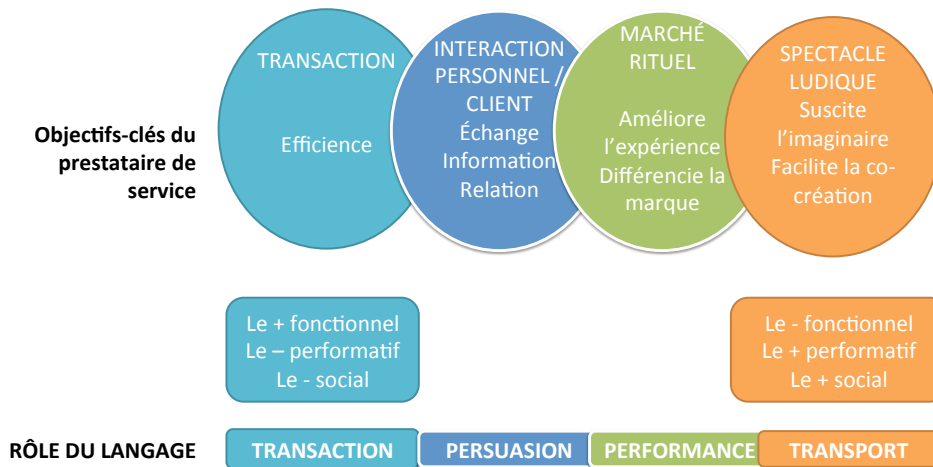
- Le personnel s'engage dans des actions communautaires locales ; liberté accordée à chaque magasin pour s'insérer dans la vie communautaire (dons à différentes banques alimentaires, journées discount pour différentes populations, ...).
- Challenges internes incitant les employés à innover, tester et améliorer l'offre et le concept.
- Beaucoup de personnel en contact avec le client et rôle de conseil : comptoirs de restauration et prêt-à-emporter, vente avec service dans chaque zone, caisses, ...
- Obligation de répondre à toutes les réclamations clients. Les fiches réclamations affichées sur le babillard mentionnent le nom de l'employé, la date de réponse et l'action entreprise pour satisfaire la réclamation. Ces fiches sont accessibles via une borne informatique ou physiquement épinglées sur le babillard.
- Animations-dégustations fréquentes organisées par les employés et les fournisseurs.
- Organisation d'événements « improvisés » : concerts extérieurs en terrasse et installation d'un kiosque mobile de vente de boissons fraîches et hot-dogs, ...

La conception d'un service de lien implique une cohérence entre les trois éléments : l'exemple de *Whole Foods Market* illustre comment l'agencement en univers et comptoirs influence le comportement du personnel en contact et de la clientèle. En somme, le service de lien co-construit avec le désir de lien du consommateur la valeur de lien, impactant la satisfaction et les composantes relationnelles. La valeur de lien, émanant des travaux en sociologie, apporte une nouvelle perspective à l'approche expérientielle du marketing, centrée sur les composantes affectives de la valeur de magasinage.

Otnes, Ilhan et Kulkarni (2012 ; 368) proposent une typologie des rencontres de services proche de celle de Rémy (2000) (Cf. Figure 2.2.). Les auteurs précisent néanmoins la perméabilité des frontières entre les catégories. Les rencontres de service diffèrent selon (1) les objectifs du fournisseur ; (2) le niveau d'interaction sociale entre le personnel de contact et les clients ; (3) le niveau d'activité « performative » requis par l'expérience tant pour le personnel que pour les clients ; (4) l'emphase explicite sur les aspects fonctionnels de l'activité marchande. Tout comme Rémy (2000), les différentes catégories se distinguent et évoluent au gré d'un axe lié à la « *complexité sociale* », de la transaction au spectacle ludique, en passant par l'interaction sociale personnel/clients et le marché rituel (« *ritual marketplace* »). Les trois premières configurations avancées par Rémy (2000) et Otnes et al. (2012) sont relativement similaires. Le marché rituel est défini par les auteurs comme une ressource culturelle (au sens d'Arnould, 2005) et consiste en « *une activité planifiée, symbolique, performative et souvent répétée que fournit le prestataire de service pour et avec les clients, afin d'optimiser l'expérience du consommateur et d'atteindre des objectifs marketing* » (Otnes et al., 2012 ; 367). En ce sens, il implique la production de scripts, d'une mise en scène, de personnages, invitant le consommateur à une participation sociale.

La quatrième catégorie, le spectacle ludique, renvoie à des expériences extraordinaires et des contextes hyperréels qui inciteraient l'interaction entre clients : « (...) *customers are often agents of their own experiences, interacting and directing the action in a fluid, agentic manner* (Kozinets et al. 2002). *Furthermore, in ludic spaces co-creation may occur as much with other customers as with providers* » (Otnes et al., 2012 ; 369). Cette posture conceptuelle est contestable pour deux raisons : tout d'abord, les contextes expérientiels hyperréels peuvent être associés à des expériences « *company-driven* », conférant peu d'espace de liberté et d'autonomie au consommateur. Par ailleurs, à l'instar de *Whole Foods Market* (Cf. Encadré 2.4.), l'interaction entre consommateurs peut être encouragée par d'autres moyens que l'hyperréalité.

Figure 2.2. Typologie des rencontres de service (d'après Otnes et *al.*, 2012 ; 368)



En somme, la typologie des espaces de services proposée par Rémy (2000) est préférable mais peut être complétée. En premier lieu, elle ne distingue pas suffisamment dans la valorisation hédonique de l'espace de vente, la dimension « sociétaire », davantage mise en exergue par Aubert-Gamet et Cova (1997) avec leur catégorie d'échange socio-économique. De plus, la valorisation hédonique renvoie tant à la valorisation ludique qu'à la valorisation esthétique de l'expérience (Mathwick et *al.*, 2001 ; Filser et *al.*, 2003). Les valorisations utilitaire (pratique) et critique (fonctionnelle) sont néanmoins clairement différenciées. **L'intégration des diverses classifications mène à une première catégorisation de la valorisation du support physique : utilitaire, critique, esthétique, ludique, sociétaire et communautaire.**

1.2.3. L'attachement

La littérature afférente au courant du marketing relationnel identifie trois indicateurs de la relation du client avec le point de vente et l'enseigne : la confiance, l'engagement et l'attachement. Le caractère affectif du concept d'engagement « *en fait un très utile complément de variables plus cognitives, telles que la satisfaction, ou même la confiance* » (Antéblan, Filser et Roederer, 2013 ; 92).

Derbaix et Filser (2011) précisent que les recherches sur l'attachement trouvent leur origine dans les travaux en comportement du consommateur qui portent sur la relation entre les individus et leurs possessions (Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton, 1981 ; Belk, 1988 ; Belk et *al.*, 1989). Ce que nous possédons joue un rôle déterminant dans la formation et le reflet de notre identité. Les possessions renseignent sur leurs propriétaires ; elles nous symbolisent. Nous attachons des émotions à certaines de nos possessions qui peuvent alors devenir une part de nous, un « *soi étendu* », au sens de Belk (1988).

Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton (1981) distinguent les possessions symboliques, valorisées parce qu'elles donnent du sens et un sentiment de continuité à la vie personnelle des possessions

instrumentales, sources de valeur hédoniques. Heilbrunn (2010a) considère cinq significations des objets de consommation, propices à générer de l'attachement, et faisant référence à des concepts, voire des formes de valorisations, déjà abordés :

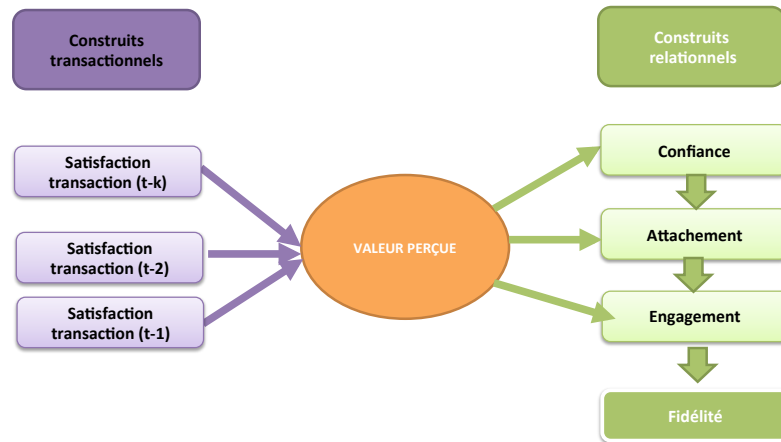
- La signification instrumentale correspond à la performance de l'objet, qu'elle soit technique, émotionnelle ou sociale et exprime également le contrôle que l'individu peut exercer en l'utilisant, que ce soit sur l'objet en tant que tel mais également sur son environnement (*emprise / contrôle*).
- L'objet est porteur d'émotion par la mise en place d'un environnement familial (*valeur hédonique*).
- L'objet est un marqueur d'identité ; il permet l'expression de soi sans recourir à la communication verbale (*valeur sociétale*).
- L'objet est un « *dépôt mémoriel* » dans la mesure où il évoque des souvenirs significatifs pour l'individu (*valeur sociétale / nostalgie*).
- L'objet est un médiateur interpersonnel (*valeur communautaire*).

La sacralisation est une catégorie spécifique de signification correspondant à l'expression des valeurs par la consommation (Heilbrunn, 2010a ; 35). Dans ce cas de figure, l'individu ne peut imaginer sa séparation de l'objet (Belk et al., 1989). Ces possessions sont très importantes pour l'individu ; elles renvoient à une expérience unique, extraordinaire, comparable à l'expérience religieuse. Le fétichisme accompagne généralement le phénomène de sacralisation, conférant à l'objet des propriétés magiques.

L'attachement se définit « *comme le reflet de la proximité perçue par l'individu entre son « soi » et l'objet* » (Kleine et al., 1995, cités par Derbaix et Filser, 2011 ; 149). Il correspond à un état psychologique, principalement affectif et très intense. L'attachement à la marque correspond à « *une prédisposition affective à long terme manifestée par le consommateur envers une marque* » (Lacoeuilhe, 2000).

Deux courants de recherche ont mobilisé et développé le concept d'attachement à la marque initié par les significations symboliques des possessions (Derbaix et Filser, 2011 ; 149). La première incidence fut, pour plusieurs auteurs en comportement du consommateur, de mobiliser le concept d'attachement pour expliquer la relation avec la marque et dépasser ainsi les approches cognitivistes axées sur la satisfaction. Au gré des travaux, une échelle de mesure de l'attachement a pu être développée, permettant de comprendre la relation à long terme du consommateur avec la marque et conférant un indicateur de la fidélité supérieur à la fidélité comportementale issue des panels d'acheteurs (Derbaix et Filser, 2011). La figure 2.3. propose un modèle général de la perspective relationnelle de l'expérience de consommation (Filser, 2008b ; Derbaix et Filser, 2011).

Figure 2.3. Perspective relationnelle de l'expérience de consommation perçue par le consommateur(d'après Filser, 2008b ; Derbaix et Filser, 2011)



La seconde perspective de recherche découlant des travaux sur la relation à la marque renvoie à la personnalité de la marque et à la mesure du capital de marque. Comme le soulignent Derbaix et Filser (2011), la théorie de l'attachement à la marque est « *enracinée* » dans le courant de personnification de la marque. Ainsi, les consommateurs attribueraient des traits de personnalité aux marques, justifiant les approches managériales de personnification (*Bonhomme Michelin, Géant Vert, Monsieur Propre, ...*). Aaker (1997) définit la personnalité de la marque comme « *un ensemble de caractéristiques humaines associées à une marque* ». Les travaux de Martineau (1958) sur l'image des points de vente ont initié un courant adaptant la théorie de la personnalité aux magasins et aux enseignes¹⁶.

Si les travaux sur la personnalité confèrent des apports managériaux indéniables, Vernet (2008) souligne les limites de cette approche. Les recherches révèlent, d'une part, que seuls deux traits de la personnalité humaine peuvent être transférés aux marques (l'amabilité et le neurotisme), limitant de fait le champ des possibles en matière de conception d'une identité. D'autre part, la congruence entre la personnalité de la marque et celle de l'acheteur n'est pas toujours souhaitable et dépend des dimensions de l'image de soi et de la catégorie de produits concernée. Il s'avère donc que cette approche puisse être contre-productive pour l'entreprise.

Dans le prolongement de ses travaux sur la relation du consommateur à la marque, Aaker (1991) conceptualise le capital de marque (« *brand equity* »), permettant d'évaluer la valeur économique d'une marque. Ainsi, plus les consommateurs sont attachés à une marque, plus la valeur de son capital marque est élevée. Quatre composantes constituent le capital de marque (Aaker, 1991 ; Keller, 1993) : la qualité perçue, la fidélité à la marque, la connaissance de la marque et les associations afférentes. Un outil de mesure similaire a également été développé pour les magasins par Hartman et Spiro (2005)¹⁷.

¹⁶ Cf. Chapitre 1 ; 2.2.2.

¹⁷ Cf. Chapitre 1 ; 2.2.2.

Muniz et O'Guinn (2001) démontrent que les communautés de marque influencent positivement le capital de marque et chacune de ses dimensions. La conception d'une communauté de marque nécessite de s'interroger sur quatre relations (Mc Alexander, Schouten et Koenig, 2002) : entre la marque et le client, entre le client et l'entreprise, entre le client et l'objet de consommation et entre les clients. En fournissant de manière proactive un contexte favorable au développement de ces relations, l'entreprise peut encourager les consommateurs à partager des expériences, faire davantage connaître ses valeurs et son histoire, inciter ses employés à véritablement échanger avec les clients. Investir dans la création d'une communauté revêt de multiples avantages : les clients ainsi intégrés jouent un rôle de porte-parole de la marque dans d'autres communautés et sont plus enclins à pardonner les défaillances de la qualité du service (Berry, 1995). Ils constituent un marché potentiel important pour toutes les extensions de gammes et produits dérivés. Il s'agit d'une clientèle moins volatile, même confrontée à une offre plus performante. Ces consommateurs, parce qu'ils sont investis émotionnellement, souhaitent le bien-être de la marque et veulent contribuer à son succès.

Debenedetti (2006) a travaillé sur la conceptualisation et la mesure de l'attachement au lieu de service et le définit en ces termes : « *lien affectif positif et identitaire de long terme entre un consommateur et un lieu de consommation spécifique. [...] Revêtant différentes formes, l'attachement au lieu de consommation peut être un attachement physique (lié à l'aménagement, au décor, ...), un attachement social (lié aux autres personnes présentes sur le lieu) ou un attachement plus personnel (lié aux activités vécues sur le lieu de consommation, aux symboles qui y sont rattachés...)* ». Cette typologie se rapproche des trois catégories de valorisation de l'expérience en magasin énoncées par Rémy (2006), à savoir la recherche d'hédonisme, les quêtes sociales et identitaires. Le construit d'attachement a été considéré comme peu exploitable « *au plan managérial, dans la mesure où il est difficile de [le] relier aux éléments de l'offre maîtrisables par l'entreprise* » (Filser, 1998 ; 37). Le travail doctoral de Debenedetti (2006) sur l'attachement au lieu de service a fourni néanmoins des pistes de travail significatives à ce sujet.

Discussion

Notre interprétation des recherches sur les contours de l'expérience contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélisation du consommateur à un objet de consommation, grâce à la reconstitution du chaînage suivant :

Satisfaction (transactions répétées) > **Valeur perçue** > **Confiance** > **Attachement** > **Engagement** > **Fidélité**

Comprendre le processus de fidélisation de la clientèle constitue un enjeu primordial pour les recherches en marketing dans la mesure où la majorité des organisations sont désormais engagées dans des marchés à forte intensité concurrentielle et à la demande volatile. Concernant notre objet d'étude, le sujet est d'autant plus pertinent qu'il constitue l'objectif initial (enrayer la perte de clients),

voire ultime de la création d'une nouvelle génération d'espaces de vente (fidéliser les clients actuels, conquérir de nouveaux clients et les conserver).

La nature processuelle de la consommation assimile les antécédents aux conséquences de l'expérience puisque ce qui constitue l'après expérience correspondra à l'avant d'une nouvelle expérience et successivement. Ce constat est soutenu par la théorie fonctionnelle des attitudes (Katz, 1960), mobilisée par Aurier et *al.* (2004) lorsqu'ils rendent compte des différentes typologies de la valeur d'usage. La mise en perspective des travaux dédiés aux motivations de magasinage et les recherches portant sur les conséquences de l'expérience relate donc de fortes correspondances (*Cf.* Tableau 2.10.).

Tableau 2.10. Mise en perspective des motivations de fréquentation de la valeur perçue de la visite en magasin et des ressources culturelles

Motifs de fréquentation	Valeur (Holbrook,1999)	Valeur (Filser et <i>al.</i> , 2003)	Valeur de lien (Rémy, 2000)	Ressources culturelles (Arnould,2005)
Utilitaires et pratiques	Efficience	Économique		Économiques
Critiques	Excellence	Excellence		Économiques
Hédoniques	Esthétique	Esthétique		Utopiques
Ludiques	Jeu	Escapisme		Ludiques
Sociétaires	Estime / Éthique		Lien sociétaire	Utopiques
Communautaires	Statut social / Spiritualité		Lien communautaire	Utopiques
Temporels				Temporelles
Physiques				Ludiques

Les recherches sur la spiritualité (Poulain et *al.*, 2013 ; Poulain, 2009) relatent un enchâssement de valeurs hédoniques (bien-être, paix intérieure) et de valeurs utopiques, confirmant l'interaction entre les différentes composantes de la valeur, mise en exergue par plusieurs recherches quantitatives (Richins, 1994 ; Mencarelli, 2008). La valeur, à l'instar des motivations, est une variable « multi-facettes » ; les propositions de valeur, inhérentes au positionnement souhaité par l'entreprise, doivent s'articuler de façon cohérente entre quatre piliers : pratique, critique, hédonique et utopique (Heilbrunn, 2010b).

Dans le même ordre d'idée, nous avons démontré que les trois axes constitutifs de la typologie des sources de valeurs (Holbrook, 1999) constituent des *continuums*, (d'utilitaire à expérientiel, d'un client passif à un client actif, de l'orientation individuelle à l'orientation sociale), démultipliant les propositions de valeur potentielles.

Nous n'avons pas pu opérer un rapprochement entre les mobiles physiques et temporels et les conséquences de l'expérience. Ceci nous semble cependant tout à fait compréhensible dans la mesure où ces éléments s'apprécient au moment de la rencontre avec l'espace de vente et non après. La dimension physique renvoie à la participation du client mobilisée dans la classification d'Holbrook (1999) ainsi qu'à la typologie des expériences de consommation (Carù et Cova, 2007) et se rapproche du concept d'emprise initié par le modèle PAD, de la signification instrumentale au sens d'Heilbrunn

(2010a) ou encore des ressources ludiques, telles qu'envisagées par Arnould (2005). Un lien apparaît également entre les ressources temporelles, la valeur de lien et la nostalgie.

Distinguer motifs, expérience et valeurs est chose difficile tant les frontières entre les trois construits sont floues (Gentric, 2005). L'appréhension du cœur de l'expérience apportera de nouvelles contributions à notre compréhension de l'expérience de consommation, en s'attachant au vécu du consommateur pendant sa visite en magasin.

Le rapprochement avec la théorie des ressources culturelles (Arnould, 2005) (Cf. Tableau 2.10.) met en évidence le lien entre les motivations de fréquentation, les conséquences de l'expérience et les ressources proposées par l'enseigne dans l'espace de vente et mobilisées par les consommateurs.

Les travaux engagés sur la satisfaction que retire un chaland d'une visite en magasin (Lichtlé et *al.*, 2002) ont permis de distinguer des éléments clés, des éléments plus et des éléments basiques inhérents au design d'expérience de l'espace de vente. Les éléments clés permettent de contribuer significativement à la satisfaction du client et correspondent à l'extérieur du magasin et au cadre intérieur (couleurs, odeurs, disposition des rayons, signalisation, information sur les produits). Les éléments de base constituent le contrat minimum du point de vente (température et propreté). Il apparaît également que les facteurs relatifs au design et à l'environnement social influencent plus significativement les réactions affectives positives que l'ambiance (Lombart et *al.*, 2007), confirmant la distinction de Baker (1986) entre les « *forefront* » et « *background factors* ».

Debenedetti (2006) qualifie trois types d'attachement au lieu, les reliant à différents éléments de l'environnement : l'attachement physique est lié à l'aménagement et au décor (soit l'architecture et l'ambiance) ; l'attachement social réfère aux autres personnes présentes sur les lieux (l'environnement social) ; l'attachement personnel, plus profond, est inhérent aux activités vécues sur le lieu de consommation et aux significations symboliques.

Les recherches sur la valeur de lien (Aubert-Gamet et Cova, 1997 ; Rémy, 2000) ont établi une correspondance entre la valorisation du support physique et la proposition de valeur (ou service de lien), conférant un cadre pour initier une typologie de valorisations du design d'expérience : pratique, critique, esthétique, ludique, sociétaire et communautaire. Plusieurs indications émanant de la littérature sur la valeur caractérisent les différentes formes de valorisations mais sont insuffisantes pour rendre compte des modalités de traduction d'une proposition de valeur. Questionner la perspective managériale, à savoir les modes de production de l'expérience en magasin, constitue donc le prolongement logique et indispensable de notre investigation.

SECTION 2

MODES DE PRODUCTION DU DESIGN D'EXPÉRIENCE DE L'ESPACE DE VENTE

La présente section est dédiée aux travaux relatifs au « système d'offre » que le distributeur, marque ou enseigne, propose au consommateur afin de favoriser la production d'expérience.

Si, pour Turley et Chebat (2002), les recherches académiques ont davantage privilégié la perspective du consommateur, la littérature sur le marketing expérientiel fournit néanmoins des guides de pilotage de l'expérience et des indications sur la gestion du design d'expérience de l'espace de vente (2.1.) que le *design management* enrichit (2.2.).

2.1. Guides de pilotage du design expérientiel

2.1.1. Principes de conception

Le marketing expérientiel ou la production de l'expérience font référence aux expériences « *company-driven* » et « *co-driven* » de la typologie de Carù et Cova (2007) ; ces deux catégories d'expériences sont voulues et contrôlées par le distributeur et se distinguent par le degré de participation du chaland à l'expérience proposée.

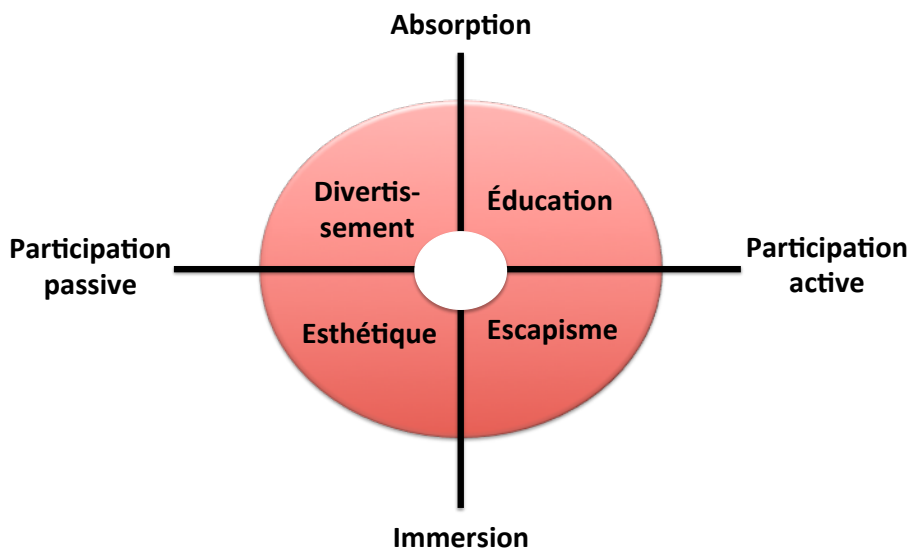
2.1.1.1. Stratégies de création d'offre d'expérience

Une première série de travaux autour du pilotage de l'expérience s'apparente aux stratégies de création d'offre d'expérience (Roederer, 2008, 2012b) ; l'expérience délivrée correspond à l'unité d'offre de l'entreprise et consiste « à injecter de la surprise et du merveilleux (...) dans des contextes expérientiels organisés par l'entreprise » (Roederer, 2012b ; 64).

Cette approche renvoie à la création d'expériences extraordinaires dans le cadre du réenchancement de la consommation et convoque la conception de « *cathédrales de la consommation* » (Ritzer, 1999) tels que les « *mégamalls* » nord-américains (*West Edmonton Mall* (Andrieu, Badot et Macé, 2004) ; *Mall of America* (Hetzl, 1997, 2000)) ou certains magasins amiraux (Filser, 2001).

Les fondateurs de l'économie de l'expérience distinguent quatre domaines (Pine et Gilmore, 1999) : le divertissement (« *entertainment* »), l'éducation (« *educational* »), l'évasion (« *escapism* ») et l'esthétique (« *esthetic* »). Le degré de participation de l'individu à l'expérience (passif vs. actif) et son degré d'immersion dans l'expérience proposée (absorption vs. immersion) sont les deux axes de classification retenus (Cf. Figure 2.4.). Pour les deux auteurs, l'expérience est envisagée comme un spectacle auquel est convié le consommateur ; à l'entreprise de définir la nature de l'expérience proposée, investissant un ou plusieurs domaines de l'expérience (voire tous). Le distributeur peut donc choisir de divertir le chaland, de l'éduquer, de lui permettre de s'évader et/ou de vivre des moments purement esthétiques ; l'extraordinaire sous-tend néanmoins ces différentes propositions.

Figure 2.4. Matrice des domaines de l'expérience
(Pine et Gilmore, 1999)



Cinq principes de conception d'une expérience extraordinaire sont formulés par Pine et Gilmore (1999) : (1) Thématiser l'expérience ; (2) Soutenir le thème retenu avec des signaux positifs ; (3) Supprimer tous les signaux négatifs, non congruents avec le thème ; (4) Proposer des éléments tangibles au consommateur pour commémorer l'expérience ; (5) Stimuler les cinq sens pour intensifier l'expérience et la rendre mémorable.

Dans le prolongement de leurs travaux, Hetzel (2002) développe une « *roue expérientielle* », issue d'une étude approfondie de stratégies expérientielles réussies et de la typologie de la valeur d'Holbrook (1999). Les cinq axes, ou facettes, de cette roue s'enchaînent de la façon suivante : (1) Surprendre ; (2) Proposer de l'extraordinaire ; (3) Stimuler les cinq sens ; (4) Créer du lien ; (5) Utiliser la marque au service de l'expérientiel.

La stimulation des cinq sens et le qualificatif d'extraordinaire convergent avec les propositions de Pine et Gilmore (1998, 1999). Les apports de l'ouvrage d'Hetzel (2002a) résident, entre autres, dans la déclinaison des actions ou thèmes associés à chaque facette (Cf. Tableau 2.11.).

Tableau 2.11. Les cinq facettes de la roue expérientielle (Hetzl, 2002a ; 315)

Surprendre Répondre au besoin d'inattendu Repenser l'offre Faciliter le quotidien du consommateur Reconstruire les catégories de consommation	Proposer de l'extraordinaire Le gigantisme Le fantastique L'authenticité L'historicisme et la nostalgie Le futurisme Le magique Le féérique
Stimuler les cinq sens du consommateur Créer l'ambiance d'une maison Créer une ambiance intime Créer du naturel en milieu urbain Créer du ludique Créer du sacré Créer des mythes Créer de l'ailleurs	Créer du lien avec le consommateur La connivence Le contact personnalisé L'éthique L'identité Le festif La proximité
Se servir de ce que renvoie la marque La marque au service du spectacle La marque « état d'esprit » La marque temple La marque existentielle La marque emblème d'amitié	

La surprise constitue le facteur privilégié de déclenchement de l'enchantement du consommateur (Rust et Oliver, 2000). Pour Hetzel (2002a), l'effet de surprise permet d'accrocher des consommateurs blasés par les innombrables sollicitations car il éveille leur curiosité (Brown, 2001). Comme le soulignent Derbaix et Filser (2011 ; 142), la surprise est un concept souvent associé à la dimension d'activation ou de stimulation (« *Arousal* ») du modèle PAD de Mehrabian et Russell (1974). Vanhamme (2008) propose de privilégier le concept de « *ravisement* », en tant que valorisation positive et intense de la surprise durant l'activité de consommation.

Le recours à une combinaison polysensorielle de *stimuli* permet à l'entreprise d'orchestrer une expérience hédonique pour le consommateur, faisant écho à la dimension « *Plaisir* » du modèle PAD. Tout comme dans le cadre des interprétations socio-sémiotiques des espaces de vente qu'il a entreprises, la conception d'Hetzl (2002a) sur la stimulation sensorielle dépasse le cadre de l'expérience simplement hédonique et/ou ludique et envisage également l'engagement du consommateur dans une expérience susceptible de « faire sens ».

La notion de contrôle de l'environnement (« *Dominance* ») est associée au degré de participation du consommateur à l'expérience proposée. Un rapprochement avec la conception théorique de l'expérience de flux peut être opéré (Derbaix et Filser, 2011 ; 143) : si l'expérience organisée par l'entreprise propose un équilibre entre la complexité de la tâche à accomplir et les compétences du consommateur, l'individu éprouvera alors une sensation de contrôle contribuant à la formation d'un état affectif positif.

La manipulation de l'hyperréalité, qui correspond pour Baudrillard (1981) à une réalité créée par la simulation, est associée à la notion d'expérience « *extraordinaire* » et passe notamment par une « *implosion* » de l'espace-temps (Derbaix et Filser, 2011 ; 143). Cette orientation, comparée par Firat et Venkatesh (1995) à une « *disneyfication* » de la société de consommation, connaît néanmoins ses limites : la maximisation du contenu expérientiel d'une offre peut conduire à un excès de pré-détermination aux yeux du consommateur, l'amenant à subir l'expérience au lieu de la vivre. La recherche de l'extraordinaire peut ainsi mener à une perception de perte de contrôle de la part du client, affectant négativement le processus d'immersion dans l'expérience (Graillot, Mencarelli et Antéblan, 2011) et l'évaluation de l'expérience vécue (Derbaix et Filser, 2011 ; 144). Il importe donc d'envisager des espaces d'appropriation pour le consommateur (Carù et Cova, 2006), favorisant le développement d'expériences « *co-driven* ».

Carù et Cova (2006) suggèrent de distinguer le marketing expérientiel de la production d'expérience, en ce sens que le premier concept réfère davantage à la vision déterministe de l'expérience et à des stratégies mises en œuvre notamment en Amérique du Nord. La production d'expérience privilégie, quant à elle, le « *réenchantement du quotidien* ».

Ainsi, plus proche des pratiques marketing des distributeurs de biens de consommation, une seconde catégorie de méthodes de production s'attache à opérationnaliser « *l'enrichissement expérientiel* » (Filser, 2002 ; Gentric, 2005) de l'offre marchande.

2.1.1.2. Stratégies de différenciation par l'expérience de distribution

Plusieurs méthodes, spécifiques à l'expérience en magasin ou non, peuvent être mobilisées et s'inscrivent dans cette démarche d'enrichissement de l'offre par l'expérience.

- Les modules stratégiques expérientiels

Schmitt (1999a, 1999b), cherchant à modéliser le modèle expérientiel d'Holbrook et Hirschman (1982), identifie cinq modules stratégiques expérientiels (ou « *SEMs* ») présentés comme des leviers d'action génériques permettant de créer une expérience. L'auteur conseille donc de dépasser l'approche traditionnelle du marketing et de recourir :

- Au marketing sensoriel (« *Sense* »), afin de faire ressentir des sensations aux clients ;
- Au marketing « émotionnel », faisant appel au sentiment plus profond des consommateurs (« *Feel* ») ;
- Au marketing « intellectuel », en suscitant des activités cognitives et créatives de la part des clients (« *Think* ») ;

- Au marketing « d'action », en encourageant des expériences physiques en lien avec les comportements et les styles de vie des individus (« Act ») ;
- Au marketing tribal, dans le but de proposer des expériences sociales (« Relate »).

Pour parvenir à manœuvrer ces différents leviers, Schmitt (1999a) caractérise des « *ExPros* », ou « *Experiential Providers* » (littéralement, des fournisseurs expérientiels), que sont les différents éléments du mix comme la communication, l'identité visuelle et verbale, la signalisation, la présence du produit, le co-branding, les espaces de vente, le média électronique et le personnel.

Dans le même ordre d'idée, « *l'habillage expérientiel* », développé par Roederer (2008, 2012a, 2012b) consiste à adopter une stratégie de différenciation par l'expérience, de manière à se démarquer de la concurrence sur des caractéristiques spécifiques du mix, dont la distribution.

Bien que médiatique, la méthodologie énoncée par Schmitt (1999a, 1999b) renseigne peu sur la nature de l'expérience délivrée et sa matérialisation dans l'espace de vente.

- Les leviers d'action marketing de l'expérience en magasin

Une autre approche, dédiée aux expériences en magasin, consiste à relier des suggestions d'actions marketing, tantôt avec les différents objectifs des distributeurs (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004) (Cf. Tableau 2.12.), tantôt avec les mobiles de fréquentation des chaland (Cliquet et *al.*, 2002) (Cf. Tableau 2.13.). L'avantage de ces approches réside dans leur orientation très opérationnelle.

La grille proposée par Dupuis et Le Jean Savreux (2004) prend en compte les différentes phases de l'expérience en magasin (Arnould et *al.*, 2002), impliquant une nécessaire gestion temporelle des différents points de contact entre le magasin et le chaland dans la conception du design d'expérience. Cette conception se rapproche de la définition adoptée par Grewal, Levy et Kumar (2009) qui considèrent l'expérience en magasin « *comme l'ensemble des points de contact qui déclenchent une interaction consommateur-distributeur* » (Antéblian, Filser et Roederer, 2013 ; 94). Néanmoins, la liste suggérée est loin d'être exhaustive : *quid* du parcours client, du merchandising, de l'éclairage, de la stimulation sensorielle en marketing de transformation (libre-toucher, matériaux) et de fidélisation, (sacherie, souvenirs, ...), ou encore de la prise en compte de l'omnicanal (internet, tablettes, *smartphones*, ...) dans les différentes étapes, ... ?

Les leviers d'action évoqués par Dupuis et Le Jean Savreux (2004) réfèrent aux composantes de l'environnement de l'espace de vente recensées par Turley et Milliman (2000), hormis ceux suggérés en marketing de sortie, les lieux historiques et l'invention d'une histoire en marketing d'entrée¹⁸, qui constituent des pistes de matérialisation pertinentes.

¹⁸ Cf. éléments soulignés dans le tableau 2.12.

Tableau 2.12. Les trois phases de la production d'expérience
(d'après Dupuis et Le Jean Savreux, 2004)

Levier d'action	Exemples
Production d'expérience et marketing d'entrée	
Lieux historiques	Entrepôt de <i>Bercy Village</i> , <i>Virgin Megastore</i> (Champs-Élysées)
Invention d'une histoire	<i>Mall of America</i> (USA)
Architecture extérieure	Mât de <i>Mc Donald's</i> , toits de <i>Buffalo Grill</i> ou <i>Courtepaille</i>
Vitrine	Animation humaine à Noël (Grands magasins)
Architecture intérieure (visible de l'extérieur)	Murs d'escalade (<i>Vieux Campeur</i>)
Communication	Affiches (<i>Surcouf</i>) ; Magazines (<i>Fnac</i>)
Animations	Bulles de savon (<i>Orchestra</i>)
Musique (entendue de l'extérieur)	<i>Zara</i> , <i>Jennyfer</i>
Odeurs (captées de l'extérieur)	<i>L'Occitane</i>
Production d'expérience et marketing de transformation	
Décor	Éclairages de cirque (<i>Apache</i>) ; Matériaux bois brut et jute (<i>Oliviers & Co.</i>)
Signalétique	Barabulles (<i>Apache</i>)
Assortiment	Objets rétro (<i>Résonances</i>)
Prix	Dramatisation du prix (<i>Tati</i>)
Vendeurs	Vendeurs en tablier (<i>Nature & Découvertes</i>)
Animation	Écran vidéo (<i>Citadium</i>) ; parc animalier (<i>Animalis</i>)
Espaces de détente	Café (<i>Botanic</i>), garderie (<i>Ikea</i>)
Sonorisation	Cri de mouettes et bruit de vagues (<i>Un tour en mer</i>)
Odeurs	Cire (<i>Ralph Lauren</i>)
Goût	Tisane (<i>Nature & Découvertes</i>)
Production d'expérience et marketing de sortie	
Consumer Magazines	<i>Champion</i> , <i>Fnac</i>
Clubs, associations	Protection de la nature (<i>Nature & Découvertes</i>)
Stages	Découverte de la nature (<i>Nature & Découvertes</i>)
Cours	Cours de bricolage (<i>Castorama</i>), de jardinage (<i>Truffaut</i>), d'œnologie (<i>Monoprix</i>)
Ateliers créatifs	Ateliers enfants (<i>Fnac Junior</i>) Ateliers de création (<i>Loisirs et Création</i>)

El Aouni (2006) considère que la théâtralisation peut être conventionnelle (traditions commerciales et fêtes modifient l'aménagement du magasin), commerciale (dimension événementielle supplémentaire liée aux initiatives commerciales du magasin) et conceptuelle. Cette dernière émane du concept magasin ; elle est au service du positionnement de l'enseigne et renvoie à un aménagement plus permanent. Elle peut néanmoins intégrer des formes conventionnelle et commerciale.

Les trois formes de théâtralisation du magasin sont abordées par Cliquet et *al.* (2002) et s'entremêlent. « Réaliser des semaines à thèmes » renvoie à la théâtralisation commerciale ou conventionnelle (Noël, Saint-Valentin, ...) alors que « créer des lieux de vie » ou « trouver une correspondance sensorielle à l'enseigne » réfère à la théâtralisation conceptuelle. Or, « réaliser des promotions » peut nécessiter une combinaison de ces deux formes de théâtralisation. Certaines propositions s'éloignent donc de notre objet d'étude, qui porte davantage sur la théâtralisation conceptuelle de l'espace de vente.

Tableau 2.13. Implications managériales de l'analyse des motivations à la fréquentation d'un magasin (d'après Cliquet et *al.*, 2002)

Motivations du client <i>(typologie développée en section 1)</i>	Motivations du client (Cliquet et <i>al.</i> , 2002)	Implications pour les magasins
Critiques	L'espoir de réaliser de bonnes affaires	Réaliser des soldes, des promotions, des lots, proposer des remises sur les produits restés en rayon plus d'un mois, ...
Physiques	Entreprendre une activité physique	Création de larges allées ou de lieux qui donnent envie de tout explorer
Hédoniques	Vouloir s'imprégner d'une ambiance	Trouver une correspondance sensorielle à l'enseigne en essayant de se décliner du point de vue musical, olfactif, tactile, visuel et pourquoi pas gustatif (avec la création d'un espace de restauration)
Ludiques	Se changer les idées	Travailler sur le « fun shopping » en créant des univers ludiques
Hédoniques	Chercher à rompre la routine du quotidien	Théâtraliser l'offre, réaliser des semaines à thèmes, des rencontres, ...
Identitaires	L'acquisition d'un statut	Enrichir le service au client en proposant des retouches gratuites, les livraisons gratuites à partir d'un certain montant, un café ou un thé s'il y a de l'attente, ...
Identitaires	Le désir de jouer un rôle	Créer des typologies de consommateurs selon leurs caractéristiques socio-démographiques (notamment selon le nombre d'enfants) et leur adresser des offres personnalisées
Identitaires	Se tenir au courant des nouveautés	Créer des rayons « nouveautés » qui changent fréquemment, changer ses vitrines régulièrement, recevoir de nouveaux modèles tous les jours, ...
Identitaires et communautaires	Le désir d'assimilation à un groupe	Embaucher des vendeurs passionnés par la catégorie de produits et favoriser le contact entre clients au travers de rencontres
Communautaires	La recherche de contacts sociaux	Créer des lieux de vie et travailler sur le lien entre clients et entre clients et vendeurs

- Les « 4 E » :

Une troisième méthode d'enrichissement expérientiel de l'offre est présentée par Filser (2002). Se basant sur les travaux d'Holbrook (1999, 2000), quatre supports de production de valeur sont identifiés :

- « *L'Expérience* » fait référence à l'évasion de la réalité, aux émotions et au plaisir. Elle se traduit par « *la sensation d'évasion... dans un monde imaginaire* » que confère la visite de certaines enseignes.
- « *Le divertissement* » (ou « *Entertainment* ») renvoie à la « *stimulation esthétique* » opérée par les magasins. Esthétique, excitation, ravissement, qualifient cet axe de différenciation.
- « *L'Évangélisme* » consiste à éduquer, informer, garantir, donner l'exemple au client.
- « *L'Exhibitionnisme* » permet au consommateur d'exprimer, de découvrir. Il met l'accent sur la mise en avant de l'assortiment mais s'envisage aussi comme « *bilatéral* », en ce sens que

l'individu « *contribue par sa présence et par son parcours dans le point de vente à créer l'ambiance* » (Filser, 2002 ; 18).

Cette typologie des composantes de la production d'expérience comporte de nombreuses similarités avec la classification des domaines de l'expérience initiée par Pine et Gilmore (1999), à la différence première qu'elle s'envisage dans des contextes expérientiels pas nécessairement spectaculaires. Néanmoins, « *l'expérience* » peut être apparentée à « *l'évasion* » ; le « *divertissement* » regroupe les domaines « *esthétique* » et « *divertissement* » et « *l'évangélisme* » peut être mis en parallèle avec « *l'éducation* ». « *L'exhibitionnisme* », parce qu'il implique la co-production du consommateur, ne trouve pas de domaine homologue dans la classification plus déterministe de Pine et Gilmore (1999).

Cette dernière catégorie renvoie au rôle du parcours client et de sa ritualisation dans la mise en sens de l'expérience en magasin, révélé par les recherches sémio-ethnographiques¹⁹ (Andrieu et *al.*, 2004 ; Badot, 2005 ; Badot et Lemoine, 2008, 2009 ; Hetzel, 1997, 2000, 2002b, 2007 ; Lemoine et Badot, 2008 ; Peñaloza, 1999).

Le marketing sensoriel est fortement mobilisé dans les différents cadres de pilotage de l'expérience, de même que la thématization, la théâtralisation, la gestion du personnel de contact, la création de lieux de vie et d'échanges ou encore l'assortiment.

Les concepts de « *thématisation* » et « *théâtralisation* » sont parfois indifféremment mobilisés dans la littérature (Bonnefoy-Claudet, 2011 ; 73-74). Pour Rémy (2000, 2006), la mise en œuvre d'une thématization, soit « *l'habillage de l'offre marchande du distributeur centré sur ses fonctions expérientielles, à savoir hédoniques, symboliques et/ou sociales* », s'exprime par l'énonciation et la théâtralisation. L'énonciation se réfère à la traduction symbolique du thème et relève d'une dimension plutôt intangible. Les discours, les slogans, les publicités, les courriers, le bouche-à-oreille, les revues spécialisées, les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, ou encore avec les salariés sont des exemples de signaux susceptibles de légitimer l'énonciation thématique du distributeur. La théâtralisation correspond à la dimension physique de la thématization, à sa matérialisation et se retrouve tant dans l'environnement physique (ambiance et design) que dans l'environnement social du magasin (personnel et chaland).

La différenciation par l'enrichissement expérientiel de l'offre permet aux enseignes du commerce de détail de se détourner des traditionnelles luttes sur les coûts et les prix. Les distributeurs peuvent ainsi orienter leur positionnement vers la proposition « *d'expériences gratifiantes* » (Derbaix et Filser, 2011 ; 109), recourant à :

- la spécificité d'un assortiment de produits, susceptible d'être fréquemment renouvelé pour répondre au besoin de nouveauté des chaland ;

¹⁹ Ces recherches seront abordées dans le chapitre 3 (section 1).

- la théâtralisation de l'offre de produits mis en scène dans les espaces de vente afin d'immerger le client dans l'expérience avec les produits, le magasin, l'enseigne, voire le personnel et les autres clients ;
- l'aménagement d'espaces d'appropriation permettant aux chaland de « *développer très librement des interactions avec les produits* », mais aussi avec le magasin et les autres personnes présentes (personnel de contact et autres clients).

L'opérationnalisation des deux derniers points relève de la conception du design d'expérience de l'espace de vente et doit être étudiée de façon plus détaillée.

2.1.2. Conception du design d'expérience par le distributeur

La métaphore du spectacle (Debord, 1967), récurrente dans la littérature expérientielle, et mobilisée dans une série de travaux (Filser, 2002 ; Underhill, 2004 ; Moisio et Arnould, 2005), permet d'appréhender une structure sous-jacente de la production d'expérience en magasin, inspirée de la métaphore dramaturgique développée par Goffman (1991). Cette approche rend compte de la scénarisation intentionnelle des expériences conduites par l'entreprise.

Filser (2002) suggère trois composantes de la production d'expérience, constituant les piliers de la thématization :

- Le décor correspond au contexte dans lequel le produit est proposé. Il sert « *d'écrin au récit mis en place par l'entreprise* » (Roederer, 2008 ; 30) et met en scène l'univers et les valeurs de la marque. Il constitue « *la déclinaison du positionnement de l'enseigne* » (Filser, 2002 ; 19) ; il doit servir le produit et non l'inhiber. Le décor correspond à l'environnement physique²⁰ (ambiance et architecture) de l'espace de vente (El Aouni, 2006).
- L'action consiste à relier le chaland au décor et au produit proposés. Ce volet met en évidence le rôle du consommateur en tant que coproducteur d'expérience, qu'il s'agisse de sa propre expérience ou de celles des autres clients. Cette interaction peut survenir en magasin (par la participation de l'individu durant le parcours) ou à l'extérieur (notamment par son adhésion communautaire) et doit donc s'envisager dans une perspective temporelle, tenant compte des différentes étapes de l'expérience en magasin (Arnould et al., 2002). Même si Filser (2002) ne l'évoque pas, nous envisageons la participation du personnel de contact comme intégrée au cadre de l'action (Bonnefoy-Claudet, 2011).
- L'intrigue est le récit élaboré autour du produit et de la marque, l'associant à des événements et renseignant le chaland sur son histoire, ses origines, ses valeurs, son ancrage temporel et

²⁰ Cf. Chapitre 1.

géographique, ... « *L'intrigue est l'histoire qui se raconte aux clients pour les immerger dans l'expérience et les faire participer à la réalisation de celle-ci* » (Bonnefoy-Claudet, 2011 ; 71). La personnification (personnages emblématiques, mascottes) peut être un moyen d'enrichir le récit autour de la marque, engageant le chaland dans une relation interpersonnelle autour du partage de valeurs. L'intrigue doit transparaître dans tous les supports et actions de communication de l'enseigne ; dans un certain sens, elle sert de « toile de fond » au décor et à l'action. La conception de l'intrigue consiste à « *extra-contextualiser* » l'expérience (Cova, 2004 ; 31). L'intrigue peut être associée à « *l'énonciation du thème* » (Rémy, 2006) mais comporte une dimension tangible, matérialisée par les référents présents dans l'espace de vente (décor) et sur les supports de communication.

Pour Filser (2002), construire l'intrigue permet d'actionner des leviers de production de valeur que sont « *le divertissement* », « *l'exhibitionnisme* » et « *l'évangélisme* » (Holbrook, 2000). Dans le même ordre d'idée, nous pouvons émettre l'hypothèse que la conception d'un décor esthétique puisse contribuer à actionner la dimension de « *l'expérience* ». « *L'exhibitionnisme* » transparaît significativement de l'action.

Notre objet d'étude, le design d'expérience de l'espace de vente, est circonscrit au décor, qui constitue le « *cadre de l'expérience qui va être habillé afin de mettre en scène l'intrigue et l'action* » (Bonnefoy-Claudet, 2011 ; 64).

Le décor doit donc être conçu en cohérence avec les deux autres composantes. Ainsi, doit-il renseigner le chaland sur le type d'interaction sociale suggéré (présence de tables collectives, sièges, ...) et sur la durée de ces interactions (Rémy, 2006 ; 42). De même, énonciation et théâtralisation, à savoir l'intrigue et le décor, doivent converger.

Arnould, Price et Tierney (1998) distinguent le décor (« *substantive staging* ») de sa mise en communication (« *communicative staging* »). Pour Roederer (2008), s'assurer d'un bon niveau de cohérence entre ces deux composantes peut permettre à l'entreprise de minimiser les écarts entre l'intention et la perception du contexte.

Le « *substantive staging* » constitue une ressource contrôlée par l'entreprise ; le « *communicative staging* » résulte de la mutualisation de ressources, délivrées tant par l'entreprise que par les consommateurs (Arnould, 2007). La mise en communication de l'espace de vente fait référence à la façon dont l'environnement de service est présenté au consommateur et interprété par le personnel et les clients. Elle implique la transmission de significations expérientielles directement reliées à l'offre marchande mais aussi à ce qui transcende le contexte instrumental (Arnould, 2007 ; 189). Elle survient dans les échanges entre l'enseigne et les clients, entre les clients, et si possible, entre les clients et l'enseigne. En somme, le « *communicative staging* » renvoie à « une intrigue co-construite » ou « mise en action », regroupant les volets « intrigue » et « action » évoqués précédemment.

Moisio et Arnould (2005) ont à leur tour développé une grille de lecture spécifique aux expériences en magasin qui consiste à analyser la relation du chaland avec le point de vente comme une pièce de théâtre (Derbaix et Filser, 2011 ; 120).

- La structure dramatique correspond au décor (*« substantive staging »*), aux acteurs, à l'audience et aux actions.
- Le contenu dramatique renvoie aux ressources culturelles mobilisées par le chaland et véhiculées par le contexte, permettant d'assurer la cohérence, la coordination et la direction des actions.
- L'intensité dramatique correspond au rôle assuré par le chaland, à son niveau d'implication dans l'action, contribuant à former, rediriger ou structurer les performances.

« L'offre marchande s'apparente de plus en plus à une représentation théâtrale sans cesse renouvelée » (El Aouni, 2006). Néanmoins, le concept de théâtralisation, bien que très populaire, mérite d'être clarifié car la littérature fait état de différentes acceptions. Pour Rémy (2006), la théâtralisation du thème prend en compte le décor et les acteurs. Le décor, constitué de l'environnement physique, est une mise en scène de l'offre et renforce le positionnement de l'enseigne *« via la notion d'inférence »*. La présence et les échanges entre le personnel de contact et les clients contribuent à la théâtralisation de l'espace de vente ; les compétences sociales et communautaires des employés, de même que le type de participation des chalands (sociale et affective) animent le décor et pour ainsi dire, *« jouent la pièce »*. Dépendamment du niveau de thématisation souhaité, la gestion du support physique, du personnel de contact et la nature de la participation du client diffèrent (Cf. Tableau 2.14.).

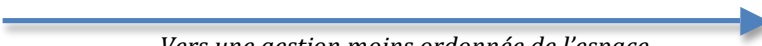


À partir des travaux de Rémy (2000, 2006), Bonnefoy-Claudet (2011 ; 70) propose une classification des niveaux de thématisation (Cf. Tableau 2.14.). Plus la participation du client est accrue, moins l'espace de vente sera ordonné. L'axe retenu pour hiérarchiser les différents niveaux correspond à la typologie de Carù et Cova (2007) (de la production d'expériences *« company-driven »* à *« co-driven »*).

Cette perspective renvoie à la structure dramatique de Moisio et Arnould (2005) et converge avec la définition d'El Aouni (2006), pour qui *« la théâtralisation d'un point de vente décrit l'interaction de l'ensemble de signaux sensoriels qui émanent d'un magasin considéré comme un théâtre vivant en fonction de la contribution des environnements d'ambiance, architectural et social »*.

Filser (2002) assimile la théâtralisation au décor uniquement. Le design d'expérience de l'espace de vente relève donc du décor, qui se doit de relayer l'intrigue et servir l'action souhaitée par le détaillant.

Même si les approches et l'inspiration sont similaires, les travaux de Filser (2002) mettent davantage l'accent sur l'intention managériale alors que la structure de Moisio et Arnould (2005) relate son interprétation du point de vue du consommateur. Par ailleurs, le décor (ou la théâtralisation), objet de notre recherche, est appréhendé de manière isolée, facilitant l'opérationnalisation de notre future grille de lecture.

Tableau 2.14. Les niveaux de thématisation
(Bonnefoy-Claudet, 2011 ; 70 d'après les travaux de Rémy, 2000, 2006)

Nouveaux comportements de shopping sous-jacents	Réenchantement du quotidien Quête de sens Désir de lien			
Offre de thématisation	Thématisation partielle de l'espace de vente	Thématisation de l'offre autour de la cible de l'entreprise	Thématisation de l'offre autour d'une valeur sociale et culturelle	Thématisation communautaire
Gestion du support physique	 <i>Vers une gestion moins ordonnée de l'espace et une plus grande liberté des consommateurs</i>			
Gestion du personnel de contact	 <i>Vers la prise en compte et la valorisation de compétences sociales et communautaires</i>			
Nature de la participation du client	 <i>Vers une participation accrue et plus affective de la clientèle</i>			
Critères d'évaluation de la thématisation	Contentement	Satisfaction	Enchantement	Appartenance
Exemples	Carrefour Castorama Toy's R'Us	NoBoys Apache	Nature & Découvertes Fnac	Soho Flash 76

Pour Bonnefoy-Claudet (2011 ; 71), la classification des niveaux de thématisation proposée est adaptée au contexte de la distribution. De plus, elle correspond partiellement à la typologie de valorisation du design d'expérience que nous avons développée : les deux premiers niveaux font référence à une valorisation d'ordre esthétique ou ludique ; les deux derniers renvoient aux valorisations sociétaire et communautaire. Néanmoins, plusieurs questionnements peuvent être formulés : comment qualifier une thématisation partielle ? Comment distinguer une thématisation de l'offre autour de la cible d'une thématisation communautaire ? Ces quatre niveaux sont-ils exhaustifs ?

Bonnefoy-Claudet (2011) réalise un parallèle entre la structure de la production de l'expérience proposée par Filser (2002) et le concept de design des services. Le design peut se définir comme « *une activité globale alliant sous le même terme l'aspect physique et mental qui prend en compte les dimensions formelles des objets, mais aussi les dimensions structurelles, fonctionnelles et symboliques pour projeter des usages et des représentations mentales* » (Cova, 2004 ; 29).

Cova (2004) suggère une « *conception intégrative du design des services* » (Cf. Tableau 2.15.) permettant de mettre en perspective les habillages potentiels du design de l'espace de vente.

Tableau 2.15. Conception intégrative du design des services :
Les espaces de pensée des différentes acceptions du design des services (Cova, 2004 ; 33)

Acceptions	Espace de pensée		
Design du support physique	Espace du bâti		
Design de l'expérience	Espace physique théâtralisé	Espace de l'interface virtuelle	Espace de la relation
Design des valeurs	Espace du vécu		

Passer d'une acception à l'autre revient à enrichir progressivement l'angle de vue. Le design du support physique consiste à envisager l'espace architectural environnant le service. Nous pourrions rapprocher cette configuration des habillages fonctionnel et critique, l'idée étant de fournir un support physique à la prestation de service (dans le cas de notre objet d'étude, la distribution de produits et services).

Le design de l'expérience consiste à concevoir « *le vécu sensoriel et émotionnel du client* » (Cova, 2004 ; 30) et se concentre sur la marque. Cela concerne les espaces de vente, en recourant à la théâtralisation, mais aussi les interfaces virtuelles (stratégie omnicanal), de même que toutes les relations avec la marque, y compris celles en dehors du contexte marchand. L'expérience globale intègre également, selon nous, le design des produits et leurs packagings (dans le cas des marques de distributeurs ou des magasins de fabricants). Le concept d'« *espace de la relation* » peut être rapproché du « *substantive staging* » d'Arnould (2007) ou de « *l'énonciation* » de Rémy (2006). La démarche expérientielle consiste à harmoniser tous les éléments en interaction avec le client (intrigue et décor ; énonciation et théâtralisation). L'habillage du design d'expérience sera alors plus hédonique et/ou ludique, éveillant les sens du consommateur et lui permettant de s'évader (« *l'expérience* » selon Holbrook, 2000).

Un design des valeurs se nourrit de valeurs humaines et sociales, sous-tendues dans la consommation (Cova, 2004 ; 33), obéissant à des principes de durabilité. Le design se dote d'une dimension non marchande, conférant un habillage sociétaire au design d'expérience. Ce design des valeurs fait écho aux thématiques basées notamment sur les valeurs sociales et culturelles (Rémy, 2006).

La gradation entre valorisation du design d'expérience hédonique et sociétaire est mise en évidence dans cette conception intégrative du design des services. Par ailleurs, « *l'espace du bâti* » nous incite à convoquer la littérature en *design management*, à même de nous renseigner sur le processus de théâtralisation.

2.2. Apports du *Design Management*

Les deux pratiques, marketing et design, ont en commun d'avoir pour objet d'étude et pour finalité la cible finale de l'entreprise, à savoir le client. Néanmoins, les méthodes et outils appréhendés sont différents, voire perçus comme « *peu conciliables a priori* » (Minvielle, 2009b ; 18).

Une fois les concepts-clés définis (2.2.1.), les principes de conception d'un design d'expérience des espaces de vente (2.2.2.), les classifications des thèmes architecturaux contemporains (2.2.3.) et les supports de traduction mobilisés par les designers pour théâtraliser le positionnement de la marque-enseigne (2.2.4.) seront successivement abordés.

2.2.1. Du design du support physique au design d'expérience : *Marketing vs. Design* ?

Chaptal de Chanteloup (2012) définit le *design management* comme une « *pratique tant stratégique qu'opérationnelle dont la philosophie est de placer l'offre au cœur des priorités de l'entreprise* » et qui met « *à parité la satisfaction de ses clients et la génération d'un profit maximal* ». Cette définition pourrait tout aussi bien s'appliquer au marketing et démontre les points de convergence entre les deux disciplines. Dans le même ordre d'idée, tout comme le marketing, le *design management* reconnaît le caractère complexe de la consommation : « *Le consommateur mutant (...) n'est ni un acheteur compulsif, ni un adepte de la consommation décroissante, ni un fondamentaliste de l'agriculture biologique : il estime que la consommation doit être une source de réelles satisfactions, et pas seulement en termes économiques* » (Chaptal de Chanteloup, 2012).

Néanmoins, l'articulation entre marketing et design constitue un axe de tension significatif (Minvielle, 2009b ; 18). Les marketeurs soulignent les défaillances des designers à appréhender les problématiques liées à la production ou à la commercialisation de leurs créations (Minvielle et Minvielle, 2010 ; 34). Les designers, quant à eux, reprochent aux praticiens du marketing le recours excessif aux études de marché et leur incompréhension face à leur approche créative. En témoignent les propos de Chaptal de Chanteloup (2012) : « *un marketing mix, en apparence parfaitement dosé, ne remplace pas un scénario qui ne repose pas forcément sur des faits avérés, mais dont l'absolue cohérence est le chemin direct vers le domaine du rêve. Autrement dit, l'accumulation de faits ne construit pas une histoire* ».

Dans le même ordre d'idée, deux approches antagonistes émergent de la littérature en *design management*. Pour certains auteurs, les designers s'attachent à concevoir « *un univers commercial cohérent avec l'image de l'entreprise, du commerçant et de la marque, mais aussi avec la nature et le prix des produits commercialisés et le profil des clients ciblés, son positionnement* » (Richard et Sanchez, 2009 ; 34 ; Urvoy et Sanchez, 2009 ; 222). Le design découle donc des caractéristiques intrinsèques à

l'entreprise mais aussi des contraintes du marché (attentes des clients, concurrence, ...), obéissant à des logiques marketing. Pour d'autres, le design du point de vente affirme une identité et l'impose aux consommateurs, par « *une architecture juste, adaptée à son sujet et à son contexte, pas à son public (...). Les boutiques créent les modes, créent l'événement...* » (Hervieu, 2012). Dans ce cas de figure, c'est la logique créative qui prime.

Le design vient de l'anglais « *design* », qui signifie à la fois le dessein, entendu comme conception et le dessin, entendu comme représentation, forme. Il est envisagé comme un outil de mise en place du dessein de l'entreprise au travers d'un dessin (Minvielle et Minvielle, 2010 ; 34). Au marketing de définir le dessein ; au design de le traduire par un processus de questionnement de ce dessein, que Minvielle (2009b ; 19) nomme la transformation.

Le design du point de vente assure une fonction tant technique qu'esthétique, et constitue une « *partie intégrante de la stratégie des distributeurs* » (Dioux et Dupuis, 2009 ; 300). Différentes terminologies sont employées en France, qu'il convient de clarifier. Dioux et Dupuis (2009) distinguent ainsi trois types de design ou architecture afférents aux espaces :

- L'architecture d'intérieur se caractérise par la création des espaces à l'échelle intime du visiteur, de manière à ce que celui-ci retrouve le ou les styles auxquels il est sensible. Relevant du design d'environnement, le travail de conception de l'environnement spatial de l'individu peut concerner les lieux publics et privés (bureaux, lieux de vente, hôtels, habitats privés, musées, gares et aéroports, stands d'exposition, ...). Minvielle (2008, 2009c) assimile le design d'intérieur à la décoration.
- L'architecture commerciale, ou design du point de vente, est une spécialisation de l'architecture d'intérieur, liée à la création d'espaces de vente, de magasins, de centres commerciaux, de restaurants, de compagnies bancaires ou d'assurances.
- L'architecture de réseaux constitue une spécificité de l'architecture de commerce. Elle consiste à créer des concepts de points de vente duplicables avec le même visuel pour des sociétés à succursales, des réseaux de franchise ou groupements d'indépendants.

Dans la mesure où nous souhaitons identifier les modalités de traduction du repositionnement d'une enseigne et appréhender le contexte de déploiement (Cf. Chapitre 1), notre recherche est circonscrite à l'architecture de réseaux.

Les *concept stores* sont également exclus de notre champ d'exploration car ils supposent un caractère d'unicité et ne répondent pas à une logique de réplique. Entendons par « *concept store* » un magasin dont l'activité repose sur une idée globale, transversale, qui intègre des produits et services de catégories habituellement non présentées ensemble dans un même point de vente (Dioux et Dupuis, 2009 ; 451). Pour Gerval, Kremer et Prinz (2009), les magasins amiraux sont envisagés comme des *concept stores* monomarches.

Les magasins amiraux (ou *flagship stores*), lorsqu'ils répondent à une logique de rentabilité basée sur un investissement davantage publicitaire que commercial, ne figurent pas dans notre terrain d'investigation (Filser, 2001). Dans le cas d'organisations intégrées ou mixtes, certaines stratégies de repositionnement se traduisent par la refonte d'un ou de plusieurs magasins amiraux et la réplique d'un concept dérivé, implanté dans d'autres succursales intégrées et / ou commercialisé aux franchisés ou indépendants (*SFR*, agences *Club Med*, ...). Ce cas précis implique une architecture de réseaux et nécessite d'être considéré.

L'architecture commerciale a longtemps été considérée comme « *le parent pauvre du design* » (Richard et Sanchez, 2009 ; 35). Ce n'est que vers les années 70-80, à l'issue des deux premières crises économiques, qu'elle a acquis ses lettres de noblesse. Auparavant, les pratiques visaient à appliquer des règles strictes de merchandising ou à décorer les boutiques en fonction des tendances du moment (Hervieu, 2012), sans aucune relation avec la stratégie du commerçant ou de l'entreprise. Depuis, l'arrivée de designers sur le marché de l'architecture intérieure a incité les enseignes à mobiliser le design du point de vente pour créer un lien avec le consommateur en leur racontant une histoire, si possible unique (Hervieu, 2012).

Saguez (*in* Richard et Sanchez, 2009), fondateur et directeur général de l'agence de design *Saguez & Partners*, relate la transition des points de vente purement utilitaires vers des magasins d'expériences, le passage du design du support physique au design de l'expérience, de l'espace du bâti à l'espace physique théâtralisé (Cova, 2004) : « *Aujourd'hui, les enseignes veulent dire qui elles sont, à travers les murs, les mobiliers, les produits et les animations dans leurs boutiques. Les clients ne viennent plus seulement pour acheter mais pour vivre une expérience avec la marque* ».

Au-delà de simples habillages purement esthétiques, le design d'intérieur prend également en compte la perception holistique d'un lieu par le visiteur, de même que la perception inconsciente de la scénarisation du projet de la marque et de ses valeurs (Minvielle, 2009c).

Minvielle et Minvielle (2010 ; 38) définissent le design d'expérience (ou « *expérience design* ») comme une approche de la conception des produits, des services et des environnements basée sur un examen holistique de l'expérience des utilisateurs. Le design d'expérience des espaces de vente focalise donc sur la conception de réseaux de magasins basée sur l'expérience vécue par les chaland.

L'architecture de réseaux consiste à concevoir et réaliser des formes et des volumes créant un environnement qui permet l'expression et la valorisation matérielle du concept d'enseigne (Dioux et Dupuis, 2009 ; 453). Le concept est une façon abstraite d'appréhender et d'unifier un projet de design, en se basant sur une analyse. L'idée traduit le concept par des mots, des représentations graphiques et spatiales (Urvoy et Sanchez, 2009), et sert d'appui à la création d'un magasin (ou d'un réseau de magasins). Le concept incarne l'histoire qui sera racontée au client. Littérature et langage managériaux

mobilisent le terme « concept d'enseigne » ou « concept (de) magasin » pour qualifier tant le concept initial que son résultat tangible, à savoir le design d'enseigne.

Minvielle et Minvielle (2010) envisagent l'expérience dans une perspective temporelle, axée sur les moments de l'engagement entre les individus, les marques et les souvenirs générés.

2.2.2. Principes de conception

2.2.2.1. Cohérence, coût et flexibilité

Pour Richard et Sanchez (2009 ; 48), un concept efficace est basé sur la personnalité de l'enseigne ou de la marque, sur ses valeurs, son histoire, sa philosophie, sa clientèle, sa concurrence, son positionnement. Il véhicule le sens de l'expérience proposée (Cf. Encadré 2.5.), et doit transparaître dans tous les éléments de l'architecture du point de vente.

La force d'un concept et la cohérence entre les différents éléments qui le traduisent, confèrent à l'enseigne un avantage concurrentiel pérenne et significatif. Pour Dioux et Dupuis (2009 ; 323), la cohérence et la bonne exécution tant au niveau de la conception du dessein que de la qualité du dessin, assurent le succès commercial d'une nouvelle génération de points de vente.

Ces principes peuvent être mis en parallèle avec l'intrigue et le décor (Filser, 2002), le « *communicative staging* » et le « *substantive staging* » (Arnould, 2007), l'énonciation et la théâtralisation (Rémy, 2006) ainsi que les principes de cohérence associés.

Encadré 2.5. « Point de vente, raconte moi une histoire ! »

Petit Bateau et Yves Rocher (d'après les propos d'Olivier Saguez, fondateur de l'agence *Saguez & Partners* in Richard et Sanchez, 2009 ; 81)

« Afin d'innover, nous regardons certes toujours du côté du consommateur pour déceler les dysfonctionnements qu'il peut y avoir entre le commerçant, son produit et le client car il existe toujours un bémol, mais notre analyse va beaucoup plus loin. Les magasins qui perdurent sont généralement ceux qui ont une conviction, qui possèdent une marque. (...) Et nous entendons par « marque », (...), une marque qui marque. (...) Les gens aiment qu'on leur raconte des histoires, et que les marques, par conséquent leur racontent des histoires ».

Pour Olivier Saguez, la définition du métier est claire : dessiner la marque en mettant en avant le dessein avant le dessin. Pour *Petit Bateau*, l'agence a choisi l'image et l'histoire du fil. Ce fil, qui court dans les magasins (sur les plafonds, les luminaires et les packagings), renvoie au fil de coton, gage de qualité des produits que l'entreprise fabrique dans ses usines de Troyes. Le fil, c'est aussi le trait de l'enfant qui, lui aussi, crayonne et invente des histoires. Ce trait symbolise également l'aspect transgénérationnel de la marque qui vend aujourd'hui des dessous et des vêtements pour les enfants mais aussi pour toute la famille.

Pour *Yves Rocher*, les points de vente ont mis l'emphasis sur le statut de récoltant-producteur de l'enseigne en créant les « ateliers de la Cosmétique Végétale », mobilisant les thèmes de la naturalité et de l'environnement, mais aussi racontant les origines de la marque à La Gacilly. Des tables de présentation inspirées de celles qu'utilisait autrefois M. Yves Rocher au sol évoquant l'ardoise et le granit bretons, en passant par le tablier porté par le personnel : tous les éléments rappellent les racines de la marque et insistent sur la maîtrise de la filière, de la culture des plantes à la distribution. L'agence joue sur l'esthétisme du lieu mais également sur la cohérence.

Kent (2007 ; 736) relate la nécessité de créer des environnements dans lesquels l'espace, le coût et la flexibilité convergent pour communiquer au mieux les valeurs de la marque et inciter le

consommateur à acheter. Ce propos nous interpelle à deux égards : les coûts liés aux contextes de conception d'une part et l'ambivalence de la flexibilité d'autre part.

Les contextes de conception de nouveaux espaces de vente induisent des contraintes en termes de moyens et de coûts financiers antagonistes. Roederer (2008, 2012a, 2012b) précise les risques économiques associés à la création d'offre d'expérience ou à l'habillage expérientiel en magasin. Or, le contexte de conception précise la nature de ces risques, en révélant la portée stratégique d'une révision de concept nécessitée par un repositionnement.

Richard et Sanchez (2009 ; 66-67) identifient trois configurations pouvant nécessiter « *un lifting des points de vente* », en fonction de la position du design sur son cycle de vie :

- *Phase de croissance* : une grille de réactualisation du concept doit être mise au point pour durer dans le temps. Les auteurs assimilent ce cas de figure à une cure de vitamines préventive. Les coûts engendrés sont minimes et consistent à entretenir le point de vente ou procéder à de légères retouches et optimisations.
- *Phase de maturité* : le magasin peut générer davantage de performances commerciales. Un diagnostic de l'espace de vente révèle des points à améliorer (pour des raisons internes ou externes). Les coûts peuvent être plus importants mais restent limités.
- *Phase de déclin* : le magasin perd de la clientèle. Une reconfiguration totale doit être envisagée, en préservant (ou pas) l'ADN de la marque ou de l'enseigne. Dans ce dernier cas de figure, les coûts engendrés sont nettement plus importants alors même que la capacité de financement est altérée.

Étudier la conception d'un design d'expérience d'un réseau de magasins dans un contexte de repositionnement nécessite donc de prendre en compte le contexte de conception.

La flexibilité de l'espace de vente revêt deux facettes : l'une relève davantage d'un point de vue managérial, ayant trait à la modularité du concept et à son évolution dans le temps ; l'autre renvoie à la dimension temporelle de l'expérience et au degré de contrôle que le chaland peut avoir sur la durée de sa visite en magasin.

Un changement de concept est onéreux et risqué pour l'image de marque. Bien souvent, un parc de boutiques vit avec des concepts de plusieurs générations véhiculant une image hétérogène et une mise en exergue de caractéristiques vieillissantes. Afin de donner l'impression d'une rénovation constante, il est important d'anticiper la modularité du concept. De même, il faut pouvoir surprendre le chaland à chaque visite. La rénovation du concept, de l'aménagement, de l'ambiance ou des linéaires doit être envisagée à des niveaux complémentaires et évolutifs.

Richard et Sanchez (2009 ; 68) citent les propos d'Olivier Zavaro, directeur de l'architecture de *Minale Design Strategy*, qui préconise une « *conception dynamique des magasins en strates temporelles* : le

permanent, l'évolutif et l'événementiel ». Cette catégorisation renvoie à la typologie des théâtralisations développée par El Aouni (2006) et nous semble à privilégier dans la mesure où la distinction entre théâtralisation événementielle et conventionnelle reste floue en termes opérationnels et peu justifiée (les supports mobilisés dans l'espace de vente ne risquent-ils pas d'être les mêmes ? que faire dans le cas où les deux types de théâtralisation doivent se cumuler sur une même période ?).

Saguez *in* Richard et Sanchez (2009) insiste sur la nécessité de renouveler le spectacle de la marque et d'animer le magasin. Ainsi, il préconise un investissement « *dans le hard (murs, façades, coques, agencement) plus léger pour laisser s'exprimer le soft et les sens (lumières, visuels, décors, sons, ...)* ».

Du point de vue du consommateur, la flexibilité du concept revient à envisager dès la conception plusieurs parcours clients. Or, cet aspect a longtemps été négligé par les designers ; c'est ce qu'exprime Saguez (*in* Richard et Sanchez, 2009 ; 68) : « *le temps a sans doute trop longtemps été la dimension négligée pour concevoir des espaces commerciaux efficaces* ». Les acteurs en charge de développer des concepts doivent pouvoir proposer différents parcours, plusieurs temps de parcours (Richard et Sanchez, 2009).

2.2.2.2. Guides managériaux de la conception de nouveaux espaces de vente

Pour Lefebvre (*in* Dioux et Dupuis, 2009 ; 302), le design du point de vente doit améliorer quatre critères de la relation point de vente-client et « *superposer les particularités d'un marché et les singularités d'une marque enseigne* » :

- L'attribution consiste à baliser le parcours client d'éléments de reconnaissance de l'enseigne et de ses valeurs ;
- Le savoir-faire renvoie au champ d'expertise de l'enseigne, à son métier, aux codes et symboles afférents ;
- La différence repose sur l'originalité du concept et nécessite donc de déroger aux codes ;
- Les « *valeurs* » se réfèrent à la façon dont l'espace de vente communique la nature de l'interaction souhaitée avec le personnel de contact, rejoignant les propos de Rémy (2006). Il nous semble opportun d'envisager également la nature des interactions avec les autres consommateurs, de même que l'éventuelle participation du client à l'expérience (Minvielle, 2009c ; 21). Ces « *valeurs* » peuvent être communiquées par l'agencement du lieu, sa facilité de lecture, les circulations, ...

Richard et Sanchez (2009 ; 75-76) suggèrent un guide de réflexion permettant de concevoir un concept fort ou de rajeunir un concept existant (*Cf.* Tableau 2.16.) ; en somme, d'identifier et de diagnostiquer l'intrigue et les éléments du décor qui y sont corrélés dans un contexte de repositionnement.

Tableau 2.16. Matrice de construction d'un concept de point de vente
(Richard et Sanchez, 2009 ; 75-76)

Éléments constitutifs de définition du concept	Questions à se poser
Le concept en lui-même	
<i>Vision</i>	Quelle est, en deux mots, la vision du dirigeant sur son entreprise, son commerce, par rapport à son marché ?
<i>Essence</i>	Fondements d'origine : le(s) magasin(s) existai(en)t-il(s) avant ? Quelle est son (leur) histoire ? son (leur) évolution ? Pourquoi est (sont)-il(s) encore là ?
<i>Territoire</i>	Quels univers, produits et services ?
<i>Cible</i>	Quelles personnes ?
<i>Proximité</i>	En quoi est-il proche de ses clients et futurs clients ?
<i>Positionnement et différenciation</i>	Quels sont les meilleurs critères qui caractérisent le point de vente ? Quels sont les éléments qui le différencient de la concurrence ? Quel est le message qu'il veut faire passer ?
<i>Vocation, mission, promesse</i>	Quelle est la vocation du point de vente ? Quelle est sa mission auprès de la cible ? Que promet le concept à sa cible ? Quels bénéfices en retire-t-elle ?
<i>Défi</i>	Quel est le grand défi du concept lui permettant d'émerger ?
<i>Ambition (objectifs)</i>	Quelle est l'ambition du concept à trois ans, à cinq ans, à dix ans ?
Les preuves du concept de point de vente	
<i>Preuves d'amour</i>	Qu'est-ce qui a fait, fait ou fera que les consommateurs aiment entrer dans le magasin ? qu'ils achètent les produits proposés ?
<i>Preuves d'existence</i>	Qu'est-ce qui rend (rendra) le concept visible ? Qu'est-ce qui fait (fera) parler de lui ?
<i>Preuves de confiance</i>	Quels sont les éléments qui font dire que la cible a ou va avoir confiance dans le concept ?
<i>Preuves symboliques</i>	Quels signes, quels repères sont liés au concept ?
Le point de vente par rapport à ses concurrents (ou réseau de points de vente)	
<i>Différenciation</i>	Quels sont les principaux éléments de différenciation du concept par rapport à la concurrence ?
<i>Pertinence</i>	Qu'est-ce qui permet de dire que le concept de point de vente est pertinent et approprié à sa cible ?
Les valeurs	
<i>Valeurs historiques (pour un ou des points de vente déjà existants)</i>	Quelles sont les valeurs que le point de vente a toujours portées ?
<i>Valeurs spécifiques</i>	Quelles sont ses valeurs distinctives ?
<i>Valeurs de tête pour demain</i>	Quelles sont les valeurs qu'il peut légitimement porter demain, réellement distinctives ?

Plusieurs rapprochements peuvent être opérés :

- La notion de « *territoire* » renvoie à la nécessité de véhiculer les codes du métier de la marque-enseigne et à son « *savoir-faire* » (Lefebvre in Dioux et Dupuis, 2009) ;
- La différence repose sur le positionnement et la différenciation du concept, son défi et sur les critères de différenciation et de pertinence du point de vente par rapport à ses concurrents ;
- Les « *preuves* » garantissent l'authenticité de l'expérience :
 - Les « *preuves de confiance* » correspondent davantage aux valorisations plus fonctionnelles du design (critique et pratique) et aux éléments de thématisation autour de la cible (Rémy, 2006) ;

- Les « *preuves d'amour et d'existence* », de même que les « *valeurs* » au sens de Lefebvre (2009), font référence aux caractéristiques qualifiant l'expérience, selon la définition de Kwortnik et Ross (2007), à savoir « *plaisante* », « *mémorable* » et « *créatrice de sens* » ;
- Les « *preuves symboliques* » constituent le balisage du point de vente, permettant « *l'attribution* » de l'expérience à la marque (Lefebvre in Dioux et Dupuis, 2009) et la mise en sens de l'expérience.

Par ailleurs, la matrice met en relief la nécessaire cohérence entre l'intrigue (le concept en lui-même) et le décor (les preuves). Dans le même ordre d'idée, il serait bon d'intégrer l'action, afin de s'assurer de sa cohérence avec le décor et l'intrigue. Plusieurs pistes relatives aux facteurs-clés de succès d'un design d'espace de vente, apparaissent dans la littérature managériale. Les « Janus du Commerce », décernés par *l'Institut Français du Design* (ci-après IFD), récompensent chaque année les entreprises qui ont su intégrer le design dans leurs conceptions pour apporter un confort optimal à l'utilisateur. Les critères d'évaluation reposent sur la règle des « 5 E » (Richard et Sanchez, 2009) : le magasin doit être Esthétique, porteur d'Émotion, Économique, Ergonomique et Éthique. Au-delà des attributs relatifs aux valorisations expérientielle, utilitaire voire critique, l'IFD récompense l'éco-conception, critère s'inscrivant davantage dans une démarche incitative de la part de l'organisation engagée dans une politique de RSE (Responsabilité Sociale et Éthique). Richard et Sanchez (2009 ; 105) étoffent les « 5 E » par leur règle des « 10 S » (Cf. Tableau 2.17.). Une mise en perspective avec la littérature marketing traitée jusqu'à présent permet d'identifier des points de convergence notables.

Tableau 2.17. Les « 10 S » du magasin à succès (« *success store* »)
(d'après Richard et Sanchez, 2009 ; 105)

Critère	Description	Mise en perspective avec la littérature
Surprenant	Le concept doit être original, sortir de l'ordinaire et étonner. C'est l'effet « Waouh ! ».	Valorisation hédonique / ravissement
Sécurisant	Bien qu'original, il ne doit pas faire peur, mais au contraire rassurer dans un monde anxiogène.	Valorisation sociétale
Sensuel	Le point de vente doit être séduisant et flatter les sens, et les cinq sens si possible.	Valorisation hédonique / stimulation polysensorielle
Souriant	Le magasin doit faire en sorte que les achats ne soient pas une corvée. Tout doit être étudié pour rendre les achats agréables et faire sourire.	Valorisation hédonique / critique
Sociable	Le magasin doit être pensé pour être intégré dans une société et faciliter les échanges entre les hommes (faire du commerce, c'est échanger). Il doit être conçu pour les clients mais aussi pour les employés.	Valorisation communautaire
Serviable	Le point de vente doit rendre service au consommateur et lui faciliter la vie.	Valorisations pratique et critique
Stimulant	Le point de vente est fait pour vendre. Il doit stimuler l'achat, donner envie d'acheter.	Valorisation hédonique
Simple	Ce qui est compliqué fatigue et rebute. La circulation, la signalétique, la mise en avant des produits... tout doit être simple.	Valorisations pratique et critique
Sincère	Le magasin doit concrétiser et donner les preuves des missions et engagements de l'entreprise. Le point de vente est un marketing de preuves, il ne doit pas mentir.	Valorisation sociétale
Se réinventant	Le commerçant, face à son point de vente, doit s'interroger pour se renouveler et se réinventer afin de ne pas décliner.	Flexibilité / évolution temporelle

2.2.2.3. Matrice de la gestion du design d'expérience à partir des dimensions de l'expérience

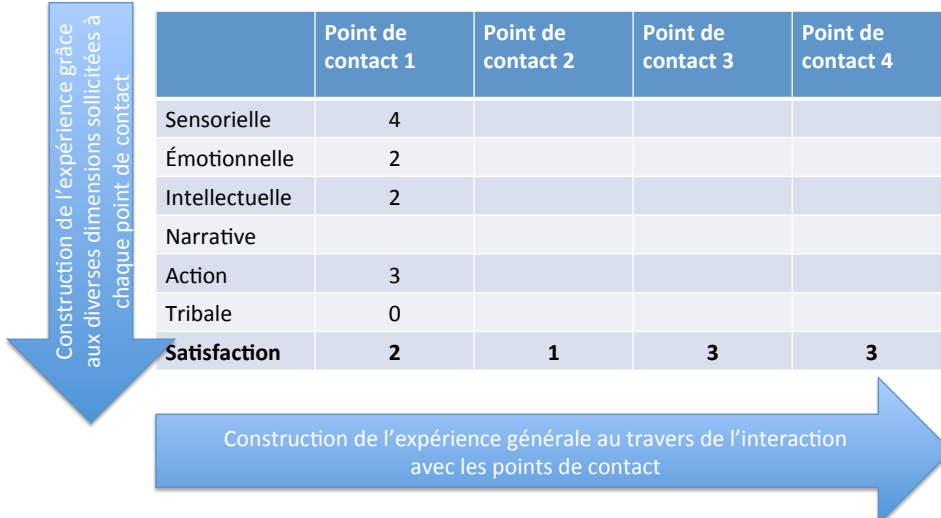
Minvielle et Minvielle (2010 ; 39) proposent une matrice de gestion du design d'expérience, prenant en compte les différents points de contact (dans le cas d'un magasin, les différents points d'étape dans le parcours-client) et les dimensions de l'expérience, « *étroitement imbriquées les unes dans les autres* ». Les deux auteurs proposent une classification des dimensions de l'expérience sur la base « *de nombreux travaux (qui) ont été conduits dans ce domaine depuis le milieu des années 1990* ». Ils répertorient les dimensions suivantes : sensorielle, émotionnelle, intellectuelle, narrative, d'action et tribale. Les deux premières correspondent à des dimensions hédoniques ; la dimension intellectuelle n'est pas détaillée mais suppose la participation intellectuelle du client ; la dimension narrative constitue la signification attribuée à l'expérience ; l'action à la participation du client ; la dimension tribale renvoie au désir de lien communautaire. Le degré de contrôle sur le temps de l'expérience semble être intégré dans la dimension « *action* ». Cette typologie ne semble, par ailleurs, n'avoir jamais fait l'objet d'une quelconque validation empirique.

La temporalité du design d'expérience est abordée sous l'angle du parcours-client, mais également dans une perspective bien plus globale. Minvielle et Minvielle (2010 ; 71) soulignent la nécessité d'étendre au-delà « *de la zone globale d'analyse de la construction de l'expérience vécue par le chaland* ».

Cette démarche sous-entend d'intégrer à la réflexion les quatre phases de l'expérience mises en exergue par Arnould et *al.* (2002) (*Cf.* Chapitre 1). La localisation et l'accessibilité du point de vente jouent assurément un rôle important mais il convient d'envisager une perspective multi-canal (voire omnicanal) et extra marchande intégrée, qu'il s'agisse de l'avant²¹ ou de l'après²² expérience (Heitz, 2011). Cette conception du design d'expérience est similaire à celle de Cova (2004) qui, au-delà de l'espace physique théâtralisé, envisage les espaces de l'interface virtuelle et de la relation.

Minvielle et Minvielle (2010 ; 73-74) suggèrent donc une construction du design d'expérience au travers de l'interaction entre les divers points de contact et les dimensions sollicitées (*Cf.* Figure 2.5.). L'idée consiste à établir un *scoring* permettant d'évaluer le rôle de chacune des dimensions et leurs contributions à l'émergence de l'expérience. Pour chacun des points de contact, un certain nombre de dimensions peuvent être sollicitées. Il importe d'identifier les points de contact problématiques et ceux qui, une fois améliorés, impacteront le plus la qualité de l'expérience globale. Le souvenir d'une expérience étant fonction d'une règle de « *peak-end* », deux points de contact sont réellement importants, à savoir le moment où la satisfaction est la plus élevée et le niveau de satisfaction au moment de la fin de l'expérience. En outre, au sein de chaque point de contact, il est nécessaire de ventiler toutes les dimensions afin de ne traiter que celles qui jouent réellement un rôle significatif.

Figure 2.5. Points de contact et dimensions de l'expérience
(Minvielle et Minvielle, 2010 ; 127)



	Point de contact 1	Point de contact 2	Point de contact 3	Point de contact 4
Sensorielle	4			
Émotionnelle	2			
Intellectuelle	2			
Narrative				
Action	3			
Tribale	0			
Satisfaction	2	1	3	3

La matrice ainsi développée n'est pas sans référence au logigramme (ou « *blueprint* »), particulièrement mobilisé en marketing des services ; elle consiste en une véritable

²¹ À titre d'exemple, le lancement récent par l'enseigne *Casino* d'une application mobile pour les porteurs de cartes de fidélité, destinée à transmettre des rabais personnalisés dès que les clients sont stationnés sur le parking d'un des magasins.

²² Par exemple, la création d'ateliers ou d'événements dans ou en dehors du magasin (*Déathlon*, *Nature & Découvertes* ou *Castorama*, *Whole Foods Market*).

« programmation » du design d'expérience et peut, au-delà de dégradations qualitatives intrinsèques, faire l'objet de résistance ou de rejet de la part du consommateur.

Quatre principes, visant à assurer une bonne qualité d'interaction du client avec le contexte expérientiel proposé, apparaissent de manière récurrente dans l'ouvrage de Minvielle et Minvielle (2010) :

- Conférer du contrôle et de l'autonomie au client afin qu'il puisse activer les éléments proposés par le design d'expérience. Il est nécessaire d'encourager la co-crétation de l'expérience.
- Instituer un « *guide* », qui fournit les outils nécessaires afin de bénéficier pleinement de l'activité en cours. Au-delà du transfert de compétences techniques, le guide joue également le rôle d'élément initiateur et fédérateur dans la création et la structuration de la communauté des pratiquants.
- Établir des normes ou conventions qui permettent au client de s'insérer à la communauté ou tout simplement de faire son choix.
- Valoriser l'expérience par « *l'incertitude* », ou risque simulé et calculé.

Minvielle (2008 ; 31) conseille d'établir un *scoring* des aspects négatifs du lieu, mettant en exergue les aspects irritants de l'expérience (Minvielle et Minvielle, 2010 ; 85). En somme, il convient de lister les sources d'inconfort afférentes à chaque séquence de l'expérience figurant dans la matrice et de les supprimer.

2.2.3. Typologie des thèmes architecturaux contemporains

Prinz (2009a, 2009b, 2010) et Hervieu (2012) dressent un inventaire des dernières tendances du design du point de vente. « *Perméables* » entre elles (*ibid*), elles sont le fait des nouveaux modes de consommation, de communication et des évolutions technologiques.

Nous avons souhaité mettre en perspective ces deux classifications avec notre typologie de valorisation du design d'expérience (Cf. Tableau 2.18.). Réciproquement, cet exercice nous a permis de révéler des thèmes sous-jacents à la valorisation sociétaire et cohérents avec la littérature académique abordée jusqu'à présent. Ainsi, la thématisation autour d'une valeur sociale ou culturelle (Rémy, 2006) a été intégrée ; la nostalgie, le lien avec le passé, évoqués dans notre étude sur la valeur de lien et qui constituent un des thèmes plébiscités par Hetzel (2002a), ont également été ajoutés. Enfin, la réponse des designers apportée aux projets authentifiants des individus (Arnould et Price, 2000) est matérialisée par la catégorie « Image de soi ».

Tableau 2.18. Typologie des thèmes architecturaux contemporains et mise en perspective avec la typologie de valorisation du design expérientiel
(d'après Prinz (2009a, 2009b, 2010) et Hervieu (2012))

Auteur	Thème architectural	Critique et pratique	Hédonique		Utopique (Valeur de lien)			
			Esthétique	Ludique	Image soi	Nostalgie, lien avec le passé	Valeur socio-culturelle	Communautaire
Prinz (2009a, 2009b, 2010)	Rationnel							
	Minimalisme							
	Avant-gardisme							
	Galerie d'art							
	Kitsch							
	Magasins spectacles							
	Appartement							
	Nouveau baroque							
	Classiques							
	Traditionnels							
	Atelier							
	Lieu détourné							
	Thématiques							
	Fun shopping							
Hervieu (2012)	Ruée vers l'art, musée							
	Produit /architecture							
	Anticoncept							
	Stars Architecture							
	Design industriel							
	Art de la récup'							

La valorisation esthétique prend des formes très variées. Le style « *kitsch* » consiste à imiter et reproduire des lieux existants, en les « *disneyfiant* », illustrant le faux authentique et le spectaculaire. Les « *magasins spectacles* » sont construits comme des décors de théâtre ou de cinéma, misant sur l'effet de surprise. L'émotion et l'étonnement peuvent, au-delà du décor, provenir de l'investigation de lieux insolites (par exemple le magasin *Freitag* à Zurich, implanté dans des containers).

D'autres formes esthétiques contribuent également à renforcer l'image de soi :

- Le « *minimalisme* » consacre au produit une dimension sacrée (Prinz, 2009b ; 44). Les lignes sont pures, l'espace dépouillé, voire austère. Les couleurs du lieu et des produits adoptent des tons neutres. L'éclairage est indirect et encastré, de même que le mobilier. L'architecture spacieuse, pure et fonctionnelle, est caractérisée par de vastes espaces nets, où rien de superflu ne gêne le regard. Si le style est épuré, les finitions sont en revanche impeccables. Ce type d'architecture, initié par *Armani* ou *Issey Miyake*, est popularisé par *Apple Store* et *Colette*.
- « *L'avant-gardisme* » nécessite l'engagement dans des actions nouvelles ou expérimentales. L'objectif de l'enseigne est de surprendre, de provoquer, d'amuser, d'offrir de l'inédit. Ce style permet de vendre une image renouvelée de la marque. « *L'explosion des formes*²³ » (Hervieu, 2012), facilitée par le développement de nouveaux matériaux et par la conception par

²³ Par exemple : huttes en bois d'*Hermès* Rive Gauche à Paris, zigzags de *Stuart Weitzman*, ...

ordinateur, est une tendance caractéristique de ce style. Il peut consister à s'associer à des artistes, designers stars et architectes de renom (*H&M Champs-Élysées* et Jean Nouvel, *Prada de Tokyo* et Herzog et De Meuron, ...). Comme le souligne Minvielle (2009a ; 17) : « *capitaliser sur la personnalité d'un créateur en l'appelant comme caution de la marque est une stratégie prometteuse* ». Cette stratégie s'apparente à une opération de co-branding, permettant « d'élever la marque ».

- Hervieu (2012) relève également le récent engouement des marques envers les artistes, notamment dans le secteur du luxe (*Balenciaga, Jil Sander, L'Éclaireur*, ...). Hetzel (2002a ; 250) mentionne que « *toutes les marques de luxe ont besoin de construction mythique pour réussir* ». Or, le design du point de vente, alors réservé au secteur du luxe, se démocratise dans presque toutes les enseignes (Hervieu, 2012). Concevoir l'espace de vente comme une œuvre d'art constitue un nouvel axe de différenciation, conférant aux clients la garantie de ne pas faire partie du lot commun, un sentiment d'exclusivité. La conception artistique peut être globale ou partielle, à l'image de *Louis Vuitton Champs-Élysées*, érigé autour de l'exposition permanente de trois des plus grands artistes contemporains : James Turrell et ses sculptures lumineuses modulaires, Olafur Eliasson et son ascenseur « perte des sens », et Tim White-Sobieski avec son escalier mobile de vingt mètres équipé de vastes panneaux de fibre optique. Gerval et al. (2009 ; 39) identifient en parallèle « *l'infusion de l'art* » dans les magasins, les associant à de « *nouveaux musées* ». L'hybridation des concepts est d'autant plus marquée que les codes de théâtralisation muséaux sont recyclés : présentoirs sous vitrines, ... (*ibid* ; 24).
- Dans une logique de réseaux, une manière de conférer de l'inédit tout en préservant l'identité de sa marque consiste à développer un concept « *anticoncept* » (Hervieu, 2012), en opposition à la standardisation du concept. *Camper, Aesop*, ... sont des enseignes qui ne reproduisent jamais deux fois la même boutique, s'adressant systématiquement à des designers différents et leur donnant carte blanche. Le résultat est une adaptation délicate au contexte ; la perception de la marque n'est jamais troublée, l'éclatement de l'identité est leur nouvelle identité.
- « *L'appartement* » renvoie à la thématique du « chez soi » (Rybczynski, 1986). Le chaland s'approprie et se projette dans l'espace proposé. Cloisonnements, enchaînements de pièces accessibles par des sas ou des portes de communication, décors, objets, meubles et éclairages très sélectifs, conformes à l'identité de la marque, ... tels sont les éléments récurrents des décors adoptant ce style architectural. Les boutiques de décoration *Flamant*, les magasins de *Ralph Lauren* ou de *Tory Burch* illustrent cette tendance.

Plusieurs thèmes sont mobilisés pour renvoyer l'individu vers un passé, réel ou simulé :

- Le « *nouveau baroque* » consiste à ré-exploiter l'architecture du XVIII^{ème} siècle en une nouvelle écriture symbolique des objets et des formes. Tout comme les magasins

« traditionnels » et « classiques », la référence à des éléments du passé est mobilisée et réinterprétée. Le style « nouveau baroque » invite aussi à l'évasion, à l'exotisme. Il s'exprime dans des couleurs rose, grenat, pourpre. Les boutiques *Chantal Thomas* en sont un exemple.

- Le « classique intemporel » est esthétique mais conventionnel. La conception fait souvent appel à des artisans de renom (recours aux « métiers d'art », comme le souligne Hervieu (2012)) et fait l'objet d'une recherche qualitative sur l'éclairage. Matériaux nobles, formes et couleurs classiques, qualité des finitions, telles sont les caractéristiques de ce type de boutiques. Les bijouteries *Van Cleef & Arpels* ont recours à ce style.
- Le détournement d'une banque, d'une cathédrale, d'une église, d'un temple, d'une prison, ... pour en faire un lieu de vente permet au design de connecter le passé en réassurant avec la familiarité du lieu et de surprendre les utilisateurs par l'inventivité du détournement (Liedtka et Mintzberg, 2006 ; 10). Le réinvestissement de bâtiments anciens, bien que détournés, consiste à conserver les éléments architecturaux et symboliques du lieu. Les exemples sont nombreux, à commencer par *Bercy Village*, la *Rue Le Bec* à Lyon, un supermarché *Loblaws* ou un magasin *LCBO*²⁴ implantés dans d'anciennes gares à Montréal et Toronto, les magasins *Bonton* et *Merci* à Paris, ... L'historicité du lieu, signalée par Dupuis et Le Jean Savreux (2004), joue un rôle significatif dans l'expérience.
- Dans le même ordre d'idée, l'authenticité historique peut être simulée. Hervieu (2012) évoque le détournement et la perte de repères (notamment temporels) comme mode d'expression, en recourant à des matériaux de récupération, des assemblages hétéroclites, ... Qu'il s'agisse de design industriel, à l'image d'un « atelier » (Prinz, 2010) (*Loft by Design*), du recyclage de reliques industrielles (*Martin Margiela* Paris), ou de l'habillage de la boutique par des objets hétéroclites chinés dans des dépôts-ventes ou dans la rue (*Paul Smith*, *Anthropologie*, boulangeries *Paul*, ...), l'idée est de connecter les visiteurs avec une période révolue et sublimée.

Les espaces de vente « thématiques » sont des magasins « prêts à vivre », regroupant plusieurs catégories de produits autour de thèmes porteurs de valeurs (Prinz, 2010). La thématisation basée sur des valeurs sociales et culturelles, développée par Rémy (2006), renvoie pour partie à cette catégorie.

Le « fun shopping » correspond à des magasins ludiques, transformés en véritables lieux de vie, proposant des ateliers, des animations, de la personnalisation, des zones d'essais, des expériences en magasin à part entière. Forme élaborée du minimalisme, le produit peut constituer la base de l'écriture architecturale (Hervieu, 2012). Les T-shirts vendus en canettes en plastique par *Uniqlo* ou les

²⁴ Liquor Control Board of Ontario.

réalisations de March Studio pour *Aesop* illustrent comment le produit peut faire le décor. Pour Prinz (2009b ; 52), une telle « starification » du produit permet à la clientèle-tribu de retrouver « *ses points d'ancrage, ses codes, sa culture, ..., voire ses rites et ses mythes* ».

Les tendances architecturales répertoriées dans la valorisation du lien renvoient au concept du tiers-lieu (« *third space* » ou « *third place* »), apparu durant les années 80. Kent (2007) relate la socialisation des espaces commerciaux et l'hybridité d'usage, typiques du concept du « *third space* ». Le « *third space* » est un espace public, différent de la maison et du lieu de travail. Du fait de la stimulation sensorielle et de la sensation de « chez soi », ce troisième espace est perçu comme une habitation personnelle (Kent, 2007) ; il engage le consommateur dans une co-crédation et stimule la communication entre pairs (Moore, 2005).

Pour Kent (2007), cet « entre-deux », entre la maison et le travail, favorise la construction d'une communauté. Oldenburg (1989) définit les caractéristiques d'un espace tiers-lieu : un espace gratuit ou peu cher, dans lequel nourriture et boissons ne sont pas essentielles mais sont importantes ; un lieu très accessible, impliquant des visiteurs réguliers, convivial et confortable et où il est possible de se lier à de nouveaux amis comme d'en retrouver d'anciens.

Kent (2007) privilégie des espaces confinés, afin de favoriser la communication personnelle, un design flexible, pour mieux s'adapter aux besoins sociaux et commerciaux, de même que le recours à des mises en scène d'émotions positives sur la marque et le loisir, la maison, voire l'identité personnelle.

Le tableau 2.19. synthétise les caractéristiques du décor des différents thèmes architecturaux recensés.

Tableau 2.19. Caractéristiques du décor des thèmes architecturaux contemporains

Valorisation du design d'expérience	Thème architectural	Caractéristiques du design d'expérience
Esthétique	Kitsch	imitation et reproduction de lieux existants (faux authentique et spectaculaire)
	Magasins spectacles	décors de théâtre (surprise / ravissement), investigation de lieux insolites
Ludique	Fun shopping	magasins ludiques et lieux de vie : ateliers, animations, zones d'essais, personnalisation, ...
Image de soi	Minimalisme	sacralisation du produit, lignes pures, espace dépouillé, couleurs neutres, éclairage indirect et encastré, mobilier encastré, architecture spacieuse, vaste et fonctionnelle, finitions impeccables
	Avant-gardisme	(surprise/ravissement) explosion des formes, associations avec designers stars (co-branding)
	Art	expositions autour d'œuvres d'art, œuvre d'art intégrale ou intégrée
	Anticoncept	ADN de l'enseigne préservée mais interprétations différentes par les designers
	Appartement	thématique du « chez soi » : cloisonnements, enchaînements de pièces accessibles par des sas ou portes, décors, objets, meubles, éclairage sélectifs
Nostalgie, lien avec le passé	Nouveau baroque	réexploitation de l'architecture 18 ^{ème} siècle, évasion, exotisme, couleurs rose, grenat, pourpre
	Classique intemporel	métiers d'art, recherche qualitative sur l'éclairage, matériaux nobles, formes et couleurs classiques, qualité des finitions
	Traditionnel	reproduction réelle des codes du passé
	Lieux détournés	inventivité du détournement (surprise, ravissement), conservation des éléments architecturaux et symboliques
	Authenticité historique	matériaux de récupération : design industriel (l'atelier), recyclage de reliques industrielles, objets hétéroclites chinés dans les dépôts-ventes ou dans la rue
Valeur socio-culturelle	Thématiques	regroupement de catégories de produits autour de thèmes porteurs de valeurs
Communautaire	Fun shopping	magasins ludiques et lieux de vie : ateliers, animations, zones d'essais, personnalisation, ...
	Produit à la base de l'architecture	forme élaborée du minimalisme. Le produit fait le décor. Starification du produit : points d'ancrage pour la tribu de marque

2.2.4. Les supports de traduction du design d'expérience dans l'espace de vente

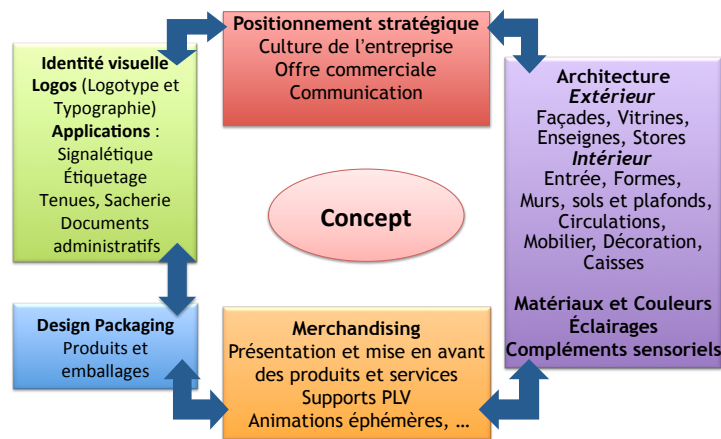
L'évolution du design d'intérieur sur les trente dernières années s'est caractérisée par le recours à une plus grande diversité de supports permettant de traduire l'expérience souhaitée. Kent (2007) relate les différentes étapes : de la théâtralisation des vitrines au « *visual merchandising* »²⁵, puis à la stimulation sensorielle grâce à l'optimisation des couleurs, de l'éclairage, des images afin d'engager le consommateur dans des expériences mémorables. Le magasin devient un spectacle, un théâtre, créant un sentiment de crainte et d'espoir, donnant aux visiteurs l'impression de « *faire partie de quelque chose de plus grand* ».

²⁵ « *Le visual merchandising, dans son sens américain, intègre tous les éléments visuels, en particulier l'aspect extérieur et intérieur du bâtiment, les murs, le plafond, l'éclairage, les ouvertures, les présentoirs et la signalétique* » (Dioux et Dupuis, 2009 ; 306).

La théâtralisation des vitrines consiste à « *donner envie de rentrer* » dans le magasin (Richard et Sanchez, 2009) ; le « *visual merchandising* » contribue à donner envie de découvrir et d'acheter (*ibid.*). Le design d'expérience transcende ces deux activités et influence également l'envie de rester et de revenir. Un élément intéressant à souligner réside dans le fait que la fonction *Design*, lorsqu'elle est assurée en interne, est assurée par des services « Travaux », référant au support physique, à l'espace de pensée du bâti (Cova, 2004) et/ou par des départements « *Visual Merchandising* » dont l'activité, tout du moins en France, reste focalisée sur le merchandising inhérent au cahier des charges de l'enseigne (Dioux et Dupuis, 2009 ; 306).

La figure 2.6. synthétise les composantes du concept magasin répertoriées dans la littérature mobilisée en *design management*.

Figure 2.6. Vision synthétique des composantes du concept magasin
(d'après Richard et Sanchez, 2009 ; Dioux et Dupuis, 2009 ; Prinz, 2009a, 2009b)



Le concept magasin est inter-relié au positionnement stratégique de la marque (Dioux et Dupuis, 2009 ; 302) et donc, à sa communication globale. Pour Dioux et Dupuis (2009), le concept correspond au décor mais aussi à l'intrigue. Trois domaines d'application du design en magasin ont été recensés : l'identité visuelle, l'architecture extérieure et intérieure, le *design packaging* (Prinz in Dioux et Dupuis, 2009 ; 312). Les différents supports relatifs à chacun de ces domaines doivent être mobilisés de façon cohérente et synergique.

Le merchandising est extrêmement lié aux produits et services distribués dans l'espace de vente et donc, au *design packaging*. Nous avons préféré le distinguer de l'architecture dans la mesure où il réfère à une dynamique temporelle différente, nécessairement évolutive et requérant un renouvellement régulier, voire très fréquent.

L'identité visuelle se réfère au graphisme de la marque et renvoie à la matérialisation de l'intrigue dans le décor, au sens de Filser (2002). Le design graphique permet de faire passer des messages par l'intermédiaire de mots-clés, de poèmes, d'illustrations graphiques ou photographiques (*Cf.* Encadré

2.6.). Au-delà des applications traditionnelles mentionnées dans la figure 2.6., les pictogrammes, logotypes, jeux typographiques et décors peints peuvent animer ponctuellement un espace et contribuer à la théâtralisation événementielle (Gerval et *al.*, 2009 ; 122). Du papier peint, des vitrophanies, des stickers, voire même des écrans peuvent relayer ces messages. Projeter cette communication sur des murs d'image ou des façades, l'accompagner d'un fond sonore, sont autant d'idées pour rehausser la dimension scénographique du concept.

Encadré 2.6. Le design graphique de *Lululemon Athletica*

Dennis Chip Wilson fonde *Lululemon Athletica* (surnommé « *lululemon* » ou « *lulu* ») en 1998, en réponse aux pratiques sportives croissantes des femmes. La valeur de base de la marque repose sur la certitude que le yoga constitue le moyen optimal pour maintenir une excellence athlétique tout au long de sa vie. Le premier magasin *Lululemon* a ouvert près de Vancouver (Canada). En octobre 2012, l'enseigne comptait 165 magasins, répartis essentiellement en Amérique du Nord avec une présence en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Angleterre et à Hong-Kong. Dans les magasins de la marque, la communication visuelle transmet des messages « préceptes de vie » (à l'image du yoga), véhiculés tant par la sacherie, que des vitrophanies en vitrine ou des panneaux muraux dispersés dans l'espace de vente.



Le « cycle des envies » développé par Richard et Sanchez (2009) initie une construction du design d'expérience à partir du parcours-client et nous permet d'identifier des supports-clés du design d'expérience relatifs à chaque étape du parcours (Cf. Tableau 2.20.). Les cinq étapes de ce cycle peuvent constituer les différents points de contact entre le magasin et le chaland (Minvielle et Minvielle, 2010). À noter qu'un concept qui donne envie aux clients, donne aussi envie au personnel de travailler et de vendre, s'assurant de limiter les écarts entre positionnement voulu, vécu et perçu (Pontier, 1986).

L'architecture extérieure correspond au niveau primaire de perception d'un magasin (Caron, 1992). Elle comprend la façade, les vitrines, les enseignes horizontales et drapeaux, les stores, la porte d'entrée, les allèges et appuis de fenêtre (nécessaires pour certains secteurs d'activité du commerce de détail comme les bijouteries). L'extérieur du magasin constitue le premier média et participe au marketing d'entrée (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004).

L'entrée du magasin est déterminante dans l'appréciation du positionnement de l'enseigne et du concept. Elle doit communiquer ce que le chaland peut trouver à l'intérieur et où le trouver (Richard et Sanchez, 2009 ; 128) et nécessite un affichage spécifique, concourant à l'orientation du client.

Tableau 2.20. Éléments-clés du design d'expérience en fonction du cycle des envies
(d'après Richard et Sanchez, 2009)

Phase	Supports du design d'expérience à valoriser
1. Donner envie d'entrer	Architecture extérieure (façade, vitrines (dont produits-packaging), enseignes frontales et stop trottoir, stores, porte d'entrée, allèges et appuis de fenêtre) Éclairage Couleurs et matériaux, compléments sensoriels
2. Donner envie de découvrir	Parcours-client : - Entrée du magasin : information client / dispositif d'orientation (début du parcours) - Agencement : formes (courbes vs. lignes droites) ; murs, sols et plafonds - Circulations principales et secondaires, horizontales et verticales : zoning, mobilier (dont accessoires de présentation), escaliers, marquage au sol, signalétique, éclairage d'accentuation Couleurs et matériaux, compléments sensoriels Design graphique Tenue des équipes <i>Conseils:</i> - Créer un parcours de découverte, un parcours binaire clairement identifié et ponctué de mises en avant dès l'entrée et tout au long des circulations - Rendre étonnante et surprenante la visite en montrant des produits futuristes ou nostalgiques qui ne sont pas forcément à vendre, pour augmenter le caractère défricheur sympathique de la marque
3. Donner envie d'acheter	Parcours-client Design graphique Mise en scène des produits (merchandising et mobilier) : <i>Conseils:</i> favoriser le libre toucher et la prise en main des produits, montrer la valeur d'usage du produit Étiquetage (théâtralisation des prix) : mise en évidence, tailles Design packaging Éclairage d'accentuation Couleurs et matériaux, compléments sensoriels Caisse : <i>Conseil:</i> Assurer un paiement rapide
4. Donner envie de rester	Parcours-client Couleurs et matériaux, compléments sensoriels <i>Conseils :</i> - Réduction et occupation des temps d'attente (conseil, caisse, services, ...) - Création de magasins actifs où les gens peuvent découvrir, toucher, tester en partageant l'expérience avec d'autres - Convivialité « comme à la maison » : zones de repos, coins café, toilettes
5. Donner envie de revenir	Parcours-client Couleurs et matériaux, compléments sensoriels Sacherie, documents administratifs Supports PLV, animations éphémères <i>Conseils :</i> - Espaces d'actualités événementielles et éphémères - Coin bonnes affaires ponctuelles - Outils de fidélisation marketing relationnel (cartes, remises, ...)

Les formes créent du sens et du rythme dans un espace. Les courbes renvoient à la féminité, à la douceur ; elles modifient la perception des distances et des surfaces, les relativisent. Elles ralentissent le déplacement du regard (Dioux et Dupuis, 2009 ; 309), appellent au toucher. Les lignes droites, fortement mobilisées par les architectures minimalistes et rationnelles, apportent rigueur et

organisation et mettent en avant l'offre produits (Prinz, 2009b). Elles accentuent l'effet de dimension et aident aux perspectives, à l'image des hypermarchés traditionnels.

L'agencement doit concilier rationalité et promenade de découverte (Richard et Sanchez, 2009 ; 131). Néanmoins, après avoir franchi le seuil, un client sur dix se dirige naturellement vers la droite. Il convient donc de construire le (ou les) parcours-client en ce sens. La construction du parcours client consiste à circonscrire les circulations principales et secondaires (des visiteurs et du personnel de contact) en fonction du zoning (implantations des univers de consommation ou familles de produits). Différents supports structurent la circulation horizontale, à savoir l'emplacement du mobilier, les marquages au sol, la signalétique et l'éclairage. Inviter un chaland à monter ou descendre un escalier n'est pas aisé. De fait, certaines enseignes capitalisent sur cet attribut d'espace et l'intègrent complètement à la mise en scène, le considérant à la fois comme un élément de communication et de merchandising (Richard et Sanchez, 2009 ; Prinz, 2009b) ; l'escalier transparent des 382 magasins *Apple Store*²⁶ est une illustration parmi d'autres.

Le mobilier constitue l'un des plus gros postes de dépenses dans un concept magasin. Il permet de mettre en avant, d'exposer et de stocker des produits, de même qu'il oriente les flux des individus, voire leurs actions dans l'espace de vente. Il contribue tant à la théâtralisation permanente qu'événementielle. Il se doit d'être flexible, évolutif et ergonomique. Cinq catégories de mobilier sont identifiées (Dioux et Dupuis, 2009 ; 318) : (1) les meubles, gondoles, tablettes, têtes de gondole ; (2) les palettes, box-palettes, tables, comptoirs, ... ; (3) les installations temporaires ou permanentes : podiums, îlots, ... ; (4) les mannequins et formes ; (5) les accessoires de présentation, permettant de compléter, de moduler, d'enrichir les présentations.

L'emplacement de la caisse est un point stratégique et sensible (Richard et Sanchez, 2009 ; 132). Dépendamment du concept, il peut constituer un point d'accueil et de conseil, voire même un point de surveillance. Le développement de nouvelles technologies permet désormais de disposer de caisses mobiles ; chaque membre du personnel de contact peut, via un *smartphone* ou une tablette, procéder à l'encaissement. Si *Apple Store* fut pionnier en la matière, d'autres enseignes initient cette démarche dans une partie de leur réseau, à l'image de la dernière génération des magasins *Sephora*. La grande distribution va même plus loin, en confiant une grande partie de l'encaissement au client, via le « *self-scanning* » ou les caisses automatiques en libre-service.

L'éclairage contribue fortement à l'ambiance des boutiques, à l'image des scènes de théâtre. La lumière doit susciter l'envie de rentrer et de rester dans le magasin. Il porte un message tant à l'extérieur du point de vente, par une enseigne et les vitrines, qu'à l'intérieur. L'éclairage d'accentuation permet de

²⁶ Nombre de points de vente recensés au 15 septembre 2012 (source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Apple_Store)

créer un parcours, de fixer des points de repère et de mettre en valeur les produits (Richard et Sanchez, 2009 ; 133).

Les couleurs constituent à la fois un signal (reconnaissance de l'espace de vente) et un signe ; les interprétations varient en fonction des cultures, des époques, des régions, des milieux, des techniques et des supports. Néanmoins, dans le cadre de la distribution occidentale, s'est formé un consensus autour d'une nomenclature de codes couleurs propres à chaque famille de produits et services (Cf. Tableau 2.21.). Généralement institué par le leader du secteur, le distributeur peut décider de s'y conformer ou au contraire, de s'en démarquer pour appuyer sa différenciation.

Tableau 2.21. Repères symboliques liés aux couleurs
(d'après Richard et Sanchez, 2009 ; 137 ; Prinz, 2009b)

Couleur	Significations	Exemples de familles de points de vente liées à cette couleur
Jaune	Lumière, naissance, jeunesse, renouvellement, renaissance, volonté, force, dynamisme, richesse, ... mort, trahison	Magasins de jouets, boulangeries, magasins de bricolage, ...
Vert	Calme, équilibre, santé, naturalité, fraîcheur	Pharmacies, jardineries, ...
Bleu	Réflexion, méditation, calme, immatérialité, neutralité, froid, propreté, liquide	Magasins de sport, points de vente spécialisés dans l'univers de l'eau, magasins pour enfants, ...
Orange	Énergie, chaleur, enthousiasme, stimulation, vitalité, fécondité, expansion et indépendance	Univers du high-tech
Rouge	Chaleur et force, puissance, pouvoir, passion, virilité, excitation, élan vital, tonicité, vitesse, ... danger, interdit	Cavistes, boucheries, restaurants, concessionnaires automobiles, magasins de luxe...
Noir	Non-couleur, raffinement, luxe, non-lumière, nuit	Magasins de produits high-tech, points de vente masculins, magasins de luxe...
Blanc	Sagesse, pureté, naissance, sécurité, clarté, sobriété, fraîcheur, intemporalité, futurisme	Opticiens, magasins de beauté, lingerie...
Violet	Mystère, mysticisme, spiritualité, puissance, mélancolie, légèreté et tonicité	Magasins dédiés aux femmes et au bien-être
Noir et blanc	Complémentarité et dualité	
Transparent	Clarté, visibilité, liberté, futurisme	

Tout comme les couleurs, les matériaux ont leur symbolique et contribuent à l'écriture de l'espace de vente. Ainsi, si l'acier et l'aluminium symbolisent l'industrie et la modernité, voire la masculinité, le verre signifie transparence et pureté. Le bois et la pierre, fortement mobilisés par l'éco-design, renvoient à la nature et à l'authenticité (Richard et Sanchez, 2009 ; 138). Les innovations technologiques ne cessent d'enrichir les matériauuthèques des designers et démultiplient les options créatives, justifiant la parution récente d'un ouvrage dédié (Prinz et Gerval, 2012).

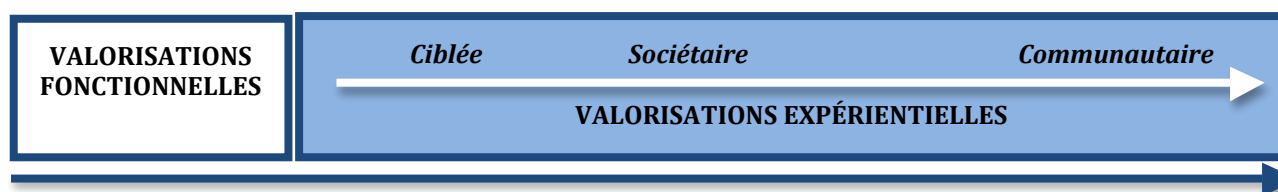
L'éclairage, les matériaux, les couleurs, de même que d'autres compléments sensoriels (odeurs, musique, ...) participent à l'ambiance générale du magasin et donc aux cinq étapes du cycle des envies.

Discussion

Une classification des modes de valorisation du design d'expérience de l'espace de vente est proposée (Cf. Tableau 2.22.). Elle émane des travaux de Floch (1989), d'Aubert-Gamet et Cova (1999), de Rémy (2006) et de Bonnefoy-Claudet (2011) ainsi que du panorama des thèmes architecturaux contemporains que nous avons réalisé. Elle renvoie aux stratégies d'habillage expérientiel de l'offre marchande (Roederer, 2008, 2012a, 2012b).

Tableau 2.22. Classification finalisée des différents types de valorisation du design d'expérience

Utilitaire et pratique	Critique	Hédonique / ludique		Utopique (valeur de lien)			
		Esthétique	Ludique	Image Soi	Nostalgie Lien avec le passé	Valeur sociale et/ou culturelle	Communautaire



*D'expériences « company-driven » à « co-driven »
Vers une gestion moins ordonnée de l'espace et une plus grande liberté des chalandes*

À l'instar de Cliquet et *al.* (2002), nous avons mis en perspective les différentes catégories de valorisation des designs d'expérience avec notre typologie de motivations à fréquenter un magasin. Les types de valorisation du design d'expérience trouvent également une correspondance avec les quatre facettes de la valeur d'Holbrook (1999) et les quatre catégories de ressources culturelles identifiées par Arnould (2005) (Cf. Tableau 2.23.).

Tableau 2.23. Mise en perspective des motivations, de la valeur, des ressources culturelles et des valorisations du design d'expérience

Motifs de fréquentation	Valeur (Holbrook,1999)	Ressources culturelles (Arnould,2005)	Design d'expérience
Utilitaires et pratiques	Effcience	Économiques	Pratique
Critiques	Excellence	Économiques	Critique
Hédoniques	Esthétique	Utopiques	Esthétique
Ludiques	Jeu	Ludiques	Ludique
Sociétaires	Estime / Éthique	Utopiques	Sociétaire
Communautaires	Statut social / Spiritualité	Utopiques	Communautaire
Temporels		Temporelles	
Physiques		Ludiques	

La littérature sur le *design management* préconise d'inclure la gestion temporelle des différents parcours-clients à l'ensemble des valorisations identifiées. Par ailleurs, la motivation « physique », soit la participation du client à l'expérience en magasin, n'apparaît pas telle quelle dans notre classification mais est matérialisée par l'axe de gradation des différents niveaux de valorisation.

Se référant aux travaux de Minvielle et Minvielle (2010) sur la gestion du design d'expérience, nous avons identifié cinq points de contact, issus du cycle des envies de Richard et Sanchez (2009) et dressé pour chacun de ces points de contact une première liste de supports de traduction dans l'espace de vente. Ces différents supports sont mobilisés différemment par les concepteurs, en fonction de l'intrigue et du type de valorisation du design d'expérience retenu. Il reste néanmoins à identifier des principes de conception propres à chaque type de valorisation.

Minvielle et Minvielle (2010) s'attachent à construire le design d'expérience à partir de l'interaction entre l'objet de consommation et le client. Pour ce faire, ils suggèrent de mobiliser des dimensions constitutives de l'expérience vécue par le consommateur. Ces dimensions n'ont cependant pas été validées empiriquement.

Conclusion Chapitre 2

La confrontation de la littérature portant d'une part, sur le design expérientiel perçu par le consommateur (Section 1), et d'autre part, sur les modes de production du design expérientiel, soit le design expérientiel voulu (Section 2), nous a permis d'avancer progressivement dans notre compréhension de l'expérience en magasin.

Nous avons commencé par circonscrire le processus de fidélisation et opérer une distinction entre les trois antécédents de la fidélité à l'enseigne que sont la satisfaction, la valeur et l'attachement. Les travaux sur la valeur et le service de lien (Aubert-Gamet et Cova, 1997 ; Rémy, 2000) établissent une relation entre la proposition de valeur de l'enseigne et la valorisation du support physique.

Une classification des modes de valorisation du design expérientiel émerge de la confrontation de plusieurs travaux académiques (Floch, 1989 ; Aubert-Gamet et Cova, 1999 ; Rémy, 2006 ; Bonnefoy-Claudet, 2011) avec un panorama des thèmes architecturaux contemporains. Les six catégories identifiées sont perméables et ponctuent un *continuum* de production d'expériences, de « *company driven* » à « *co-driven* » (Carù et Cova, 2007).

La convergence de cette typologie avec les différentes catégories de motifs de fréquentation d'un magasin, de même que sa mise en perspective avec les types de valeur (Holbrook, 1999), les catégories de ressources culturelles (Arnould, 2005) et les piliers de la valeur d'Heilbrunn (2010b), renforcent sa validation théorique. Elle concilie également la conceptualisation de l'attachement au lieu développée par Debenedetti (2006) ainsi que les trois acceptions du design des services décrites par Cova (2004). Même si une correspondance entre motifs, contenu et valeur de l'expérience en magasin est avérée, la distinction reste floue.

En termes de principes de conception, la nécessité d'une cohérence entre les trois composantes de l'expérience en magasin, à savoir l'intrigue, l'action et le décor (Filser, 2002), est mise en exergue. Le décor correspond au design d'expérience de l'espace de vente et sert d'écrin au récit. Il convient donc, avant sa conception, d'anticiper l'histoire à raconter, afférente au positionnement voulu par l'enseigne, et d'identifier les interactions souhaitées du chaland avec le décor, le personnel de contact et les autres clients.

La mobilisation du cycle des envies (Richard et Sanchez, 2009) permet d'intégrer une gestion temporelle au design d'expérience, conformément à la vision processuelle de l'expérience définie par Arnould et *al.* (2002) et aux conceptions d'autres auteurs abordés dans ce chapitre (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004 ; Minvielle et Minvielle, 2010). Deux pistes de réflexion sont initiées. La première porte

sur la gestion de la production de l'expérience à partir des dimensions de l'expérience vécue par le chaland. La seconde renvoie au recensement des modalités de traduction du repositionnement à chaque étape du parcours-client.

L'appréhension des travaux sur le cœur de l'expérience, abordée dans le chapitre suivant (Chapitre 3), poursuit notre investigation théorique et vise donc à :

- Comprendre davantage le processus de participation du client à l'expérience et la façon dont il interprète les messages véhiculés par les espaces de vente ;
- Identifier des dimensions de l'expérience ayant fait l'objet de validations empiriques ;
- Établir des principes de conception des différentes valorisations du design d'expérience et ce, dans une perspective temporelle (en intégrant les cinq points de contact).

CHAPITRE 3

DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE ET CO-CRÉATION DE VALEUR : UNE PERSPECTIVE INTÉGRÉE

SECTION 1. Interaction entre le design expérientiel de l'espace de vente et le chaland

..... 144

1.1. Design expérientiel de l'espace de vente vécu par le chaland 144

1.2. Stratégies d'interprétations du design expérientiel de l'espace de vente voulu 171

SECTION 2. Grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente basée

sur la co-crédation de valeur avec le chaland 189

2.1. Recherches intégratrices de l'expérience en magasin : limites et perspectives 189

2.2. Proposition d'une grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente 195

CHAPITRE 3 – DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE ET CO-CRÉATION DE VALEUR : UNE PERSPECTIVE INTÉGRÉE

La mise en perspective de la littérature sur l'expérience perçue par les consommateurs et sur la production d'expérience a permis de circonscrire une classification des modes de valorisation du design expérientiel des espaces de vente. Des principes de conception ont pu être recensés, tels que la cohérence entre les trois composantes de l'expérience en magasin et la gestion temporelle de la visite.

L'appréhension des travaux portant sur le cœur de l'expérience qualifie les ressources engagées par les deux systèmes (système d'usage du chaland et système d'offre de l'entreprise) pendant l'interaction du visiteur avec l'espace de vente (Section 1). Les contributions des recherches intégrant la perspective dyadique de l'expérience en magasin (système d'usage / système d'offre) finalisent notre exploration théorique. La mise en exergue de leurs limites conduit à l'élaboration d'une grille de lecture du design d'expérience de l'espace de vente basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland (Section 2).

SECTION 1

INTERACTION ENTRE LE DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE ET LE CHALAND

Recenser les modalités d'expression de l'espace de vente nécessite une compréhension approfondie des mécanismes qui animent le consommateur et du processus d'interaction dans le magasin. Roederer (2008 ; 98) précise l'ancrage du paradigme expérientiel dans une perspective phénoménologique axée sur le contenu de l'expérience (citant Holbrook et Hirschman, 1982 ; 132). À la jonction des recherches portant d'une part, sur « *les contours de l'expérience* » (Gentric, 2005) et d'autre part, sur la production de l'expérience, plusieurs travaux significatifs se sont attachés à décrypter le contenu de l'expérience de consommation, qu'il s'agisse d'appréhender l'expérience vécue par le consommateur (1.1.) ou d'interpréter les propositions de valeur des enseignes (1.2.).

1.1. Design expérientiel de l'espace de vente vécu par le chaland

Heilbrunn (2005, 2010a) et Roederer (2008) ont identifié des dimensions structurant l'expérience de consommation (1.1.1.). Les travaux sur l'immersion et les stratégies d'appropriation d'un lieu

apportent une contribution significative à la compréhension de l'expérience vécue en magasin (1.1.2.). Enfin, les apports sur l'agence du consommateur achèvent de circonscrire la perspective consommateur de l'interaction du chaland avec l'espace de vente (1.1.3.).

1.1.1. L'appréhension du cœur de l'expérience : les dimensions expérientielles

Heilbrunn (2005, 2010a) propose une première typologie des dimensions de l'expérience de consommation afin d'en caractériser le contenu. Hormis la dimension fonctionnelle des objets de consommation, trois dimensions complémentaires doivent être ainsi envisagées :

- La dimension physique renvoie aux sensations éprouvées par l'individu lorsqu'il est en interaction avec l'objet de consommation. Heilbrunn (2005, 2010a) évoque « *les émanations matérielles* » du bien, captées par le consommateur grâce à ses cinq sens. Le parallèle avec les modèles d'influence de l'offre polysensorielle des espaces de vente initiés par Kotler (1973) mérite d'être souligné.
- La dimension rhétorique correspond à la sémantique de l'objet, se référant aux approches sémiotiques et reflète la production de sens générée par l'expérience.
- La dimension pragmatique ou praxéologique traduit les pratiques corporelles du client pendant l'expérience d'achat et de consommation. Il peut s'agir d'actions portées sur les objets mais aussi d'interactions avec d'autres personnes. Les rituels de consommation sont, entre autres, des manifestations inhérentes à cette dimension. La participation du client, maintes fois abordée dans les typologies des expériences de consommation (Carù et Cova, 2007), des pratiques de la consommation (Holt, 2004), de la valeur-consommateur (Holbrook, 1994, 1999), ou de la valeur de lien (Rémy, 2000), est à nouveau mobilisée et se révèle déterminante, dans la mesure où elle intervient au cœur de l'expérience de « consommation » de l'espace de vente.

Roederer (2008) a utilisé cette typologie pour appréhender un ensemble d'expériences de consommation très hétérogènes et parvenir à identifier des dimensions décontextualisées. Une première démarche inductive a permis d'identifier quatre dimensions : hédonico-sensorielle (1.1.1.1.), praxéologique (1.1.1.2.), rhétorique (1.1.1.3.) et temporelle (1.1.1.4.). La construction d'une échelle de mesure validée empiriquement permet dès lors d'évaluer les différentes facettes d'une expérience vécue par le consommateur dans un contexte donné.

1.1.1.1. Dimension hédonico-sensorielle

La dimension hédonico-sensorielle, développée par Roederer (2008), se rapproche de la dimension physique d'Heilbrunn (2005, 2010a), dans la mesure où elle fait référence à la captation polysensorielle de l'expérience par l'individu. Il s'agit plus précisément de la traduction de la dimension physique au travers du prisme plaisir/déplaisir d'un vécu, révélé comme étant le noyau central des représentations sociales de l'expérience. Cette dimension semble constituer la première étape, précédant la consommation symbolique et physique du produit, du service ou du lieu. Elle constitue « *l'indicateur générique qui transcende la finalité de l'expérience* » (Roederer, 2008 ; 285), confirmant ainsi l'un des principes fondateurs du courant expérientiel qui favorise la prise en compte des activités mentales primaires (Holbrook et Hirschman, 1982). Les études empiriques de Roederer (2008) démontrent que cette dimension contribue le plus fortement à la satisfaction retirée de l'expérience, quel que soit le schéma d'offre envisagé.

Les espaces sensoriels, créés par les récepteurs sensoriels, « *à distance* » (yeux, oreille, nez) ou « *immédiats* » (toucher) (Hall ; 1971), s'entremêlent, provoquant des sensations, réponses immédiates puis des perceptions, résultats du processus d'interprétation des sensations. La mémoire sensorielle, issue des souvenirs d'expériences précédentes, influence également les réponses émotionnelles du consommateur (Damasio, 1999). L'individu agit donc comme « *l'interprète* » de son environnement (Arnould et al., 2002). Roederer (2008) souligne la dimension culturelle de l'ancrage sensoriel (Hall, 1971).

La dimension sensorielle renvoie au rapport du corps à l'espace, fort à propos dans un contexte d'expérience en magasin. Au cœur de l'expérience, le chaland développe nécessairement un rapport à l'espace qui l'entoure et les autres (si l'espace est peuplé). Au-delà des travaux réalisés sur la proxémie qui rendent compte des différents codes culturels inhérents à l'usage de l'espace par l'homme (Hall, 1971), des recherches relatives à l'expérience en magasin mobilisent également cette perspective pour décrypter les stratégies d'appropriation des espaces commerciaux (Bonnin, 2000, 2002, 2003 ; Gentric, 2005).

Hall (1971) distingue le toucher actif (exploration tactile active de l'environnement) du toucher passif (subi). Dans le même ordre d'idée, un rapport passif à l'espace de l'expérience relève de la dimension physique ; un rapport actif relèvera davantage de la dimension praxéologique.

1.1.1.2. Dimension praxéologique

La dimension praxéologique renvoie au faire de l'individu, en tant que pilote de l'expérience (Ladwein, 2002, 2003b). Elle reflète l'intensité de l'implication de l'individu dans le déroulement de l'expérience.

Elle regroupe les actions sur les produits ou sur les supports physiques d'un service ainsi que les actions impliquant d'autres personnes.

Les expériences optimales (Csikszentmihalyi, 1997, 2004) accordent une place prépondérante à cette dimension. Elles se caractérisent par un état psychologique de fluidité mentale (le « *flow* ») et d'intense concentration sur des tâches qui mobilisent toutes les compétences du consommateur. La combinaison de la complexité de la tâche et du niveau de compétences requis pour son exécution qualifie l'expérience.

L'importance des actions sur les lieux est mise en exergue par l'identification des stratégies d'appropriation (Aubert-Gamet, 1996 ; Ladwein, 2002 ; Bonnin, 2000, 2002, 2003 ; Gentric, 2005). Le rapport de l'individu à l'espace lie par conséquent les dimensions hédonico-sensorielle et praxéologique.

Les actions impliquant d'autres personnes, de même que les rituels, peuvent concerner tant la dimension praxéologique que la dimension rhétorique. Les interactions avec les individus peuvent se produire avec des familiers, des inconnus ou le personnel en contact avec la clientèle. Les rituels, tels qu'évoqués par Heilbrunn (2005, 2010a), sont des actions et interactions qui revêtent la particularité d'être préétablies, répétées périodiquement et de comporter, selon les cas, une dimension symbolique.

L'aspect culturel est un facteur d'influence rémanent, conformément au cadre théorique mobilisé dans ce travail doctoral et présenté dans le chapitre précédent (Cf. Chapitre 1). Si la codification culturelle du rapport au lieu ou à l'espace intervient déjà au niveau de la dimension physique, la notion de « *cadre de conduite située* » (Wicker, 1987), permet de rendre compte du rôle attendu socialement de la part de l'individu-consommateur dans une situation de consommation donnée et s'applique tant aux dimensions praxéologique que rhétorique.

Si la dimension praxéologique ressort très significativement du *corpus* qualitatif, l'échelle de mesure développée par Roederer (2008) ne parvient pas à évaluer directement cette dimension, du fait de la nature déclarative de l'outil et permet seulement de relater « *en creux* » le caractère participatif du consommateur à l'expérience. Néanmoins, les validations empiriques révèlent que les expériences « *co-driven* » sont associées à des niveaux de satisfaction plus élevés sur l'ensemble des dimensions de l'expérience par rapport aux expériences « *company-driven* » ou « *consumer-driven* ».

1.1.1.3. Dimension rhétorique

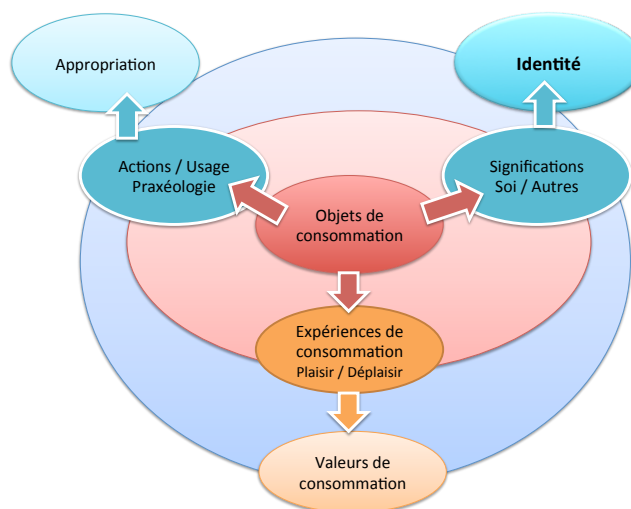
Cette troisième facette renvoie à la logique de signe, aux symboles, au sens. Elle fait référence à un ensemble de pratiques permettant aux individus de manipuler et d'échanger du sens et de la valeur (Heilbrunn, 2005).

À partir des travaux de Barthes (1985), l'un des principaux animateurs de la sémiotique française, Heilbrunn (2005, 2010a) définit la dimension rhétorique d'un objet de consommation comme sa capacité à faire signe, à transmettre au travers d'un signifiant (l'objet), un signifié constitué des valeurs associées à l'objet. L'individu interprète donc les objets qui l'entourent et l'utilisation qui en est faite, comme autant de signes ; les expériences de consommation permettent aux personnes de construire et d'entretenir un système de signes autour de l'objet consommé.

Cette perspective s'inscrit naturellement dans la continuité de différents travaux considérant le processus de consommation comme un vecteur d'une quête identitaire et ce faisant, d'une quête sociale. Ainsi, Baudrillard (1968) envisage la consommation comme un système de manipulation de signes et d'aliénation de l'individu. Bourdieu (1979) considère la consommation comme un moyen de se différencier socialement. De Certeau (1980) reconnaît dans les pratiques de consommation l'aménagement par l'individu d'espaces de créativité, de liberté et d'expression (Roederer, 2008). Peu à peu, la consommation symbolise de plus en plus la construction identitaire et la configuration sociale des individus et ne se limite plus à la sphère marchande traditionnelle des biens et services. Lipovetsky (2006) souligne l'emprise de « *l'esprit de consommation* » sur les sphères familiale, religieuse, politique, culturelle, ... et évoque « *les contours infinis* » de la consommation. Les recherches sur le processus d'extension de soi conféré par les possessions matérielles (Belk, 1988 ; Richins, 1994) soutiennent également la thèse d'une construction identitaire élaborée à partir des significations privées et publiques des objets de consommation.

La figure 3.1. résume les facettes de l'activité de consommation et s'inspire des travaux de Ladwein (2003a ; 329), qui s'inscrivent dans le prolongement des travaux sur la valeur (Holbrook, 1994, 1999 ; Holt, 1995).

Figure 3.1. Les dimensions de la consommation
(d'après Ladwein, 2003a ; 329 et Roederer, 2008 ; 125)



La consommation des objets entraîne :

- Des expériences de consommation, plaisantes ou déplaisantes (dimension hédonico-sensorielle), à partir desquelles l'individu va extraire des valeurs de consommation. Cette dimension fait référence à la forme intrinsèque de la facette ontologique développée par Holbrook (1994, 1999) ainsi qu'à l'objectif autotélique de la pratique de consommation (Holt, 1995).
- Des significations orientées vers soi ou vers les autres qui contribuent à la construction de l'identité personnelle (dimension rhétorique). Un parallèle avec l'orientation individuelle vs. interpersonnelle (Holbrook, 1994, 1999 ; Holt, 1995) est à souligner. En outre, nous évoquons la complémentarité entre recherche de soi et recherche de communauté (Cova, 1995). Il peut être envisagé que la finalité de ces deux quêtes soit *in fine* l'identité de l'individu, le rapprochement des quatre différents niveaux de « *l'image de soi* », à savoir « *le soi réel* », le « *soi rêvé* », le « *soi social réel* », le « *soi social rêvé* » (Sirgy et al., 1997 ; Jamal et Goode, 2001).
- L'usage de l'objet qui va entraîner son éventuelle appropriation (dimension praxéologique) et renvoie à l'orientation active vs. réactive d'Holbrook (1994, 1999).

Comme les ellipses le précisent, il est à noter que l'usage et les significations associées à l'objet sont eux-mêmes constitutifs des expériences.

L'approche phénoménologique empruntée par Roederer (2008) pour décoder le cœur de l'expérience indépendamment du contexte, a mis en exergue deux volets sous-tendant la dimension rhétorique. Le premier, établi conceptuellement *ex ante*, renvoie davantage aux représentations sociales et est moins centré sur l'individu que les deux dimensions traitées précédemment. Orienté vers les autres, il fait référence à un jugement social nécessairement lié à un contexte culturel spécifique ; en ce sens, Roederer (2008 ; 286) le qualifie de « socio-culturel » : « *C'est la dimension de l'expérience qui expose ou qui permet au sujet de se soumettre (...) au « regard social », formé des valeurs et des croyances propres à un contexte social donné* ».

Trois facteurs permettent de circonscrire la nature du signe véhiculé par l'expérience de consommation : l'altérité, la distinction et la signification métaphorique de l'expérience (Roederer, 2008). L'altérité confère à la personne engagée dans l'expérience la reconnaissance d'une certaine différence ; au-delà de l'altérité, la distinction valorise de surcroît les personnes qui vivent ces expériences. La signification métaphorique permet de caractériser ce que représente l'expérience de façon symbolique. Elle précise le sens général de l'expérience.

Hormis ces éléments génériques et caractéristiques de la dimension rhétorique, la « *dimension rhétorique construite* » s'élabore au fil du récit de l'expérience et se traduit par « *les éléments de l'histoire que le sujet raconte ou se raconte à propos de la situation vécue* » (Roederer, 2008 ; 286). Ces

récits constituent une seconde interprétation de la part du consommateur, plus globalisante, et sont de nature beaucoup plus subjective, renforçant le caractère idiosyncratique de l'expérience.

Concernant les expériences en magasin, Poulain et *al.* (2013) ont recensé, grâce à l'analyse de contenu des *verbatim* des consommateurs, les éléments-clés de l'espace de vente mobilisés pour signifier la spiritualité de l'expérience. Ainsi, la thématisation explicite des magasins, plutôt non marchande, facilite la projection des chalandes et « *contribue à conscientiser l'expérience vécue* ». Le merchandising, l'assortiment et le packaging des produits ont également été relevés, de même que l'atmosphère sensorielle. Enfin, la dimension sociale de l'expérience (tant avec le personnel qu'avec les autres clients) s'avère importante pour façonner une expérience spirituelle.

1.1.1.4. Dimension temporelle

Le rapport au temps a été évoqué dans l'étude des motivations de fréquentation des magasins, de même que dans la théorie des ressources culturelles présentée dans le chapitre 1. La ressource temps intervient d'ailleurs en tant qu'entrée du modèle d'Holbrook et Hirschman (1982). Envisager l'expérience comme un processus (Arnould et *al.*, 2002) implique nécessairement un ancrage temporel. Néanmoins, cette dimension ne figure pas dans la typologie proposée par Heilbrunn (2005, 2010).

Trois modalités temporelles sont exposées par Roederer (2008) :

- le temps « *durée à combler* » qui correspond au motif de distraction (Tauber, 1972) ;
- le temps « *ressource à contrôler* » qui suppose un sujet actif et renvoie à la dimension praxéologique de l'expérience ;
- le temps comme « *rythme symbolique à ralentir ou à suspendre* » et représente une réponse symbolique à l'incapacité de l'individu à maîtriser le temps qui passe.

Roederer (2008) rapproche les deux premières perceptions du temps de la dimension praxéologique de l'expérience. Pour notre part, envisager l'expérience comme une période creuse à combler relève également du divertissement, de la volonté de se changer les idées, renvoyant donc à la dimension hédonico-sensorielle. La troisième modalité fait, quant à elle, davantage référence à la « *dimension rhétorique construite* » (Roederer, 2008 ; 202) et justifie l'usage de référents nostalgiques dans divers contextes expérientiels (Divard et Robert-Demontrond, 1997). Il est donc avéré que la dimension temporelle semble, d'un point de vue conceptuel, imbriquée dans les autres dimensions (même fonctionnelle).

Le rapport au temps dépend tant de l'orientation temporelle du sujet (Bergadaà, 1990) que du contexte expérientiel. Les expériences de flux effacent la durée de l'expérience. Carù et Cova (2003) associent la consommation d'une expérience extraordinaire à la disparition du temps contemplatif. Cet effet de saturation engendré par une sur-stimulation constitue l'une des extrémités du *continuum*

temporel décrit par Roederer (2008). À l'autre extrémité, les consommateurs agissent sur le rythme de l'expérience, le séquencent par des rituels, réinstaurant « *un rythme pacifié* ».

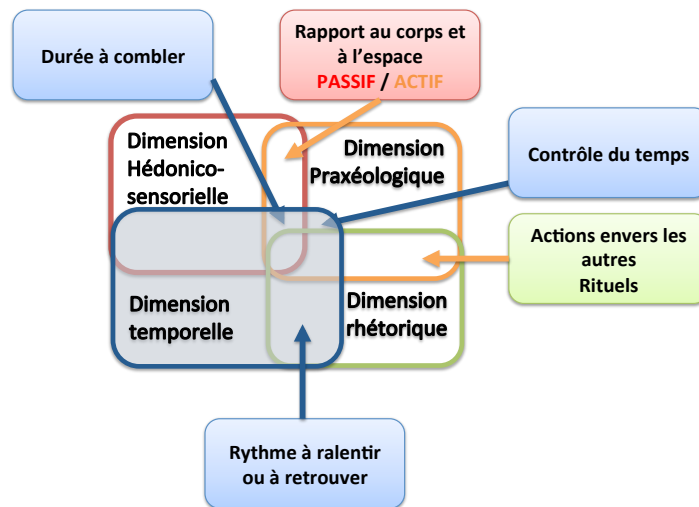
1.1.1.5. Représentation synthétique des dimensions de l'expérience

Il est intéressant de noter l'enchâssement des dimensions, en plus de leur complémentarité. Il apparaît clairement que l'expérience optimale conjugue les quatre dimensions de l'expérience vécue. Les huit caractéristiques majeures de l'expérience de flux renforcent notre position (Gentric, 2005 ; 116) : (1) la personne exerce le contrôle sur ses actions ; (2) la tâche entreprise est réalisable mais constitue un défi et exige une aptitude particulière ; (3) l'individu se concentre sur ce qu'il fait ; (4) la cible visée est claire ; (5) l'activité en cours fournit une rétroaction immédiate ; (6) l'engagement de l'individu est profond et fait disparaître toute distraction ; (7) la perception de la durée est altérée ; (8) la préoccupation de soi disparaît, mais, paradoxalement le sens de soi est renforcé à la suite de l'expérience optimale.

Si, par essence, l'expérience de flux relève avant tout de la dimension praxéologique, la perception de la durée fait référence à la dimension temporelle et le sens de soi à la dimension rhétorique. Par ailleurs, Csikszentmihalyi (1997 ; 29) définit l'expérience optimale comme « *un moment exceptionnel où ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie* », révélant dans un premier temps le caractère hédonico-sensoriel de l'expérience ressentie de même que la communion des perceptions, sensations, émotions et cognitions.

La figure 3.2. représente les imbrications entre les quatre dimensions de l'expérience. Comme évoqué, le rapport du corps à l'espace, lorsqu'il est actif, lie les dimensions hédonico-sensorielle et praxéologique. Les rituels facilitent et participent à la mise en sens du récit ; ils relèvent donc des dimensions praxéologique et rhétorique. Ladwein (2003a) met distinctement en avant la relation entre le plaisir/déplaisir, les actions et les significations (Cf. Figure 3.1.). Enfin, la dimension temporelle, de par la diversité de ses modalités, est connectée aux trois autres dimensions.

Figure 3.2. Encastrement des quatre dimensions de l'expérience



L'identification des dimensions de l'expérience de consommation nous renseigne sur le processus d'extraction de valeurs qu'opèrent les chalandes à partir des ressources proposées par le design d'expérience de l'espace de vente. Les travaux portant sur les stratégies d'appropriation de l'espace commercial apportent un éclairage sur la dimension praxéologique de la consommation, particulièrement prépondérante dans le cas des expériences en magasin²⁷. L'outil de mesure développé par Roederer (2008) n'a pas pu apprécier complètement cette dimension, de par sa nature déclarative. Des méthodologies alternatives pallient cette limite devenue familière puisque la mesure de la valeur consommateur s'est retrouvée confrontée au même obstacle.

1.1.2. L'immersion et les stratégies d'appropriation de l'espace de vente

1.1.2.1. Le concept d'immersion

Les premiers travaux du courant expérientiel ont essentiellement porté sur les états affectifs des consommateurs et sur les *stimuli* afférents aux produits et services permettant de les faire advenir, dans la lignée des modèles d'induction émotionnelle développés par Kotler (1973) et Mehrabian et Russell (1974).

Néanmoins, le glissement vers une approche holistique a révélé le concept d'immersion du consommateur dans l'expérience (Carù et Cova, 2003) ; la consommation s'apparente ainsi au « *plaisir d'être immergé dans des banalités McDisneyfilisées* » (Thompson, 2000 ; 134 cité par Carù et Cova, 2003 ; 48).

²⁷ L'identification préalable des motivations physiques à la fréquentation d'un point de vente constitue, selon nous, un premier signal en ce sens.

L'immersion est associée au réenchancement de la consommation ; les auteurs du courant postmoderne sont les premiers à évoquer le concept (Firat et Dholakia, 1998 ; Firat et Schultz, 1997). Les individus s'engagent dans la consommation pour produire leur propre identité. Pour y parvenir, ils privilégient l'immersion dans des expériences plutôt que la rencontre avec des produits finis (Firat, Dholakia et Venkatesh, 1995). Pour résumer, Carù et Cova (2006 ; 45) conceptualisent l'immersion comme « *un processus affectif, cognitif et sensoriel (qui) est le moyen d'accès à un but particulier, le vécu d'une expérience subjective qui, cumulée avec d'autres expériences, contribue notamment à atteindre un objectif global de construction identitaire de l'individu* ». À noter que la quête identitaire est sans cesse renouvelée, réévaluée, modifiée, conférant une dynamique perpétuelle à la consommation expérientielle.

Le marketing a longtemps considéré l'immersion comme un processus d'accès à l'expérience de flux (Csikszentmihalyi, 1997) ou à l'expérience extraordinaire (Hetzl, 2002). Or, une expérience de flux n'est pas nécessairement extraordinaire (Csikszentmihalyi, 2004). Par ailleurs, les différentes recherches supposent un caractère d'instantanéité entre le processus et l'état final, envisageant une expérience « *incorporant* » l'immersion (Carù et Cova, 2003).

Une première perspective considère l'immersion comme totale et immédiate, comparable à un plongeon dans l'eau (Carù et Cova, 2007 ; 36). Cette métaphore renvoie à l'image d'un consommateur tombant dans une hyperréalité construite et prédéfinie par l'entreprise, démunie de sa liberté de choix du fait de l'intensité de ses sensations et émotions. Les expériences sur-stimulantes, ou spectaculaires, peuvent en effet provoquer une telle saturation affective au niveau du consommateur. L'expérience de flux se rapproche également conceptuellement de l'état d'immersion (Graillot, Mencarelli et Antéblian, 2011), qui s'apparente à « *un moment fort vécu par le consommateur et résultant d'un processus partiel ou complet d'appropriation de sa part* » (Carù et Cova, 2003 ; 60).

Un second point de vue envisage l'immersion comme un processus partiel et progressif, davantage à l'initiative du consommateur. Pour Ladwein (2002 ; 61), « *(l') accès n'est ni évident, ni systématique et requiert des compétences ou des aptitudes dont le consommateur ne dispose pas nécessairement* ». Le fait « *d'être dans la place* » (Sherry, 1998) ne suffit peut-être pas à déclencher systématiquement le processus, excepté le cas des expériences optimales. Le consommateur assume alors son rôle de coproducteur de l'expérience (Filser, 2002) et s'immerge lui-même, par l'intermédiaire d'opérations d'appropriation. Carù et Cova (2003) ont analysé les récits introspectifs des spectateurs d'un concert de musique classique et ont identifié de brèves séquences d'appropriation menant à des résultats d'immersion, de « *petits moments forts* » se traduisant par bien-être, développement et gratification.

Graillot et al. (2011) concilient ces deux approches en considérant « *un processus d'immersion discontinu où coexistent des moments forts (états d'immersion) mais également de nombreux autres moments vécus beaucoup moins intensément par le consommateur (autres états) susceptibles de générer*

de l'insatisfaction ». Les auteurs, à l'aide de techniques d'ethnomarketing, qualifient quatre états constitutifs du processus d'immersion des consommateurs dans l'expérience des parcs à thème :

- L'immersion renvoie à l'idée du plongeon dans un temps et un lieu particuliers, suscitant une sensation de bien-être et se traduisant par une expérience incorporée à l'individu. Dans le cas des parcs, cet état est souvent lié à une dimension nostalgique (le retour à l'enfance) et se trouve facilité par des références fictionnelles et mythologiques. L'état d'immersion est rarement permanent. Graillot et *al.* (2011) distinguent l'immersion directe, instantanée de l'immersion progressive, résultant d'une répétition d'états incomplets, susceptibles d'aboutir à une immersion totale.
- L'émersion est associée à une « *remontée en surface* », à une rupture de l'immersion causée par la perception de certaines incohérences inhérentes à l'offre centrale ou périphérique ou au personnel en contact avec la clientèle. Cet état peut être même recherché par les clients, s'apparentant à des « *paliers de décompression* » et peut être facilité par le découpage du parc en différentes zones thématiques et des espaces de repos. L'état d'émersion peut être suivi d'une ré-immersion ou d'un rejet.
- La submersion apparaît lorsque l'individu est soumis à une sur-stimulation et se retrouve « *noyé par ses émotions* ». Cet état peut générer progressivement un blocage physiologique, voire une angoisse. Il peut déboucher sur une émersion ou un rejet.
- Le rejet correspond à une rupture, voire une absence totale d'adhésion à l'offre et une mise à l'écart de l'individu par rapport à l'expérience vécue. Cet état renvoie à l'état initial, avant l'expérience et peut apparaître à l'issue d'une émersion ou submersion.

Fornerino et *al.* (2005, 2006, 2008) ont développé une échelle de mesure de l'immersion dans des contextes expérientiels culturels (concerts, expériences cinématographiques), et ont identifié cinq dimensions :

- Sensorielle / perceptuelle, reflétant la stimulation des sens ;
- Affective, faisant référence aux moments forts d'émotions, suscitant joie, plaisir, tristesse ;
- Physique / Comportementale, décrivant les manifestations visibles émanant des moments les plus intenses ;
- Sociale, relatant l'interaction et le cas échéant, la communion avec les autres (familiers et inconnus) ;
- Cognitive, afférente aux pensées produites pendant l'expérience, en lien ou non avec elle.

Les deux premières dimensions renvoient à la dimension hédonico-sensorielle de l'expérience ; la troisième à la dimension praxéologique et les deux dernières à la dimension rhétorique.

Une validation empirique de cet outil a permis de révéler une interaction entre l'immersion et les réactions émotionnelles, influençant positivement la satisfaction, de même qu'une relation de

réciprocité entre l'immersion et les interactions sociales. L'immersion inciterait donc l'individu à aller vers les autres ; réciproquement, l'interaction sociale entraîne un degré d'immersion plus élevé.

Dans un contexte d'expériences en magasin, Maubisson (2012) démontre empiriquement que l'immersion exerce systématiquement une influence directe et positive sur la satisfaction retirée de l'expérience, et par ce chemin, sur l'intention du consommateur de fréquenter à nouveau le point de vente et de le recommander à ses proches. Le rôle de l'aménagement de l'espace de vente dans le processus d'immersion du chaland est mis en exergue. Plus précisément, les facteurs de l'atmosphère d'un point de vente influencent positivement la focalisation de l'attention du consommateur, identifiée comme principal déterminant de l'immersion. La mesure de l'immersion proposée à l'issue de ce travail doctoral constitue un indicateur de performance intéressant pour évaluer la qualité d'un design expérientiel d'espace de vente et repose sur quatre dimensions :

- Une dimension temporelle, la distorsion du temps, qui fait référence à la perte de la notion du temps qui passe.
- Deux dimensions cognitives référant aux dimensions praxéologique et rhétorique de l'expérience. La première sensation « *prend la forme d'un sentiment d'évasion du quotidien, de l'environnement immédiat de l'individu, au profit d'une représentation de soi dans le contexte expérientiel avec lequel il interagit* » (Maubisson, 2012 ; 59). La seconde réfère davantage à l'anticipation de l'après expérience : il s'agit de « *la sensation de projection de soi dans l'expérience de consommation à venir* » (*ibid* ; 279).
- Une dimension affective, l' « *enjoyment* », qui correspond au plaisir lié à la sensation d'immersion, oscillant « *entre un simple plaisir ressenti (relatif à la stimulation des sens) et un sentiment de jouissance (intégrant la notion d'accomplissement de soi, chère à Csikszentmihalyi, 1975, 1990)* » (*ibid*). Cette sensation renvoie à la dimension hédonico-sensorielle de l'expérience mais aussi à son articulation avec la dimension rhétorique.

Pour Maubisson (2012), l'immersion se caractérise donc par une distortion cognitive, une perte de repères spatio-temporels durant l'expérience en magasin, associée à une sensation de plaisir.

1.1.2.2. Les stratégies d'appropriation de l'espace

Nous avons mentionné dans le précédent chapitre que l'appropriation d'un contexte expérientiel par le consommateur correspondait à une phase d'évaluation de l'expérience ou du projet d'expérience (Petr, 2002) et constituait une étape préalable à l'activation des ressources proposées par l'entreprise. En somme, l'appropriation constitue la voie d'accès à l'immersion. L'approche interprétative confère un cadre théorique permettant d'appréhender le processus progressif inhérent à l'immersion, permettant de dépasser les limites des outils déclaratifs post-consommatoires.

Reconnaître le rôle productif du consommateur dans l'expérience incite Filser (2002) à suggérer une orientation nouvelle des recherches autour du concept d'appropriation. Pour les chercheurs en psychologie de l'environnement, l'appropriation individuelle ou collective correspond à l'exercice d'un contrôle, d'une autorité physique et/ou psychologique sur un lieu (Prohansky et *al.*, 1970 cités par Carù et Cova, 2003). Cette conception se rapproche du concept de « *Dominance* » du modèle PAD (Mehrabian et Russell, 1974).

Le concept d'appropriation a fait l'objet de nombreuses recherches en psychologie (Fischer, 1992) et dans d'autres sciences humaines (Desjeux et *al.*, 1998), ainsi qu'en marketing des services puis en distribution (Aubert-Gamet, 1996 ; Bonnin, 2000, 2002, 2003, 2006 ; Ladwein, 2002 ; Gentric, 2005), s'inscrivant dans le courant de recherche français proto-CCT (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010 ; 81). Elle se définit comme « *un processus psychologique fondamental d'action et d'intervention sur un espace pour le transformer et le personnaliser ; ce système d'emprise sur les lieux englobe les formes et les types d'intervention sur l'espace qui se traduisent en relation de possession et d'attachement* » (Fischer, 1992 ; 91). Cette perspective renvoie aux travaux sur la possession des biens (Belk, 1988 ; Richins, 1994) et vise, au-delà de la description des comportements dans le magasin, à interpréter la relation entre les dimensions praxéologique et rhétorique de l'expérience, déplaçant l'objet d'étude du bien au lieu. En outre, elle reconnaît implicitement « *le rôle productif du consommateur dans la réussite de l'immersion dans un espace commercial* » (Carù et Cova, 2003).

Les chercheurs spécialisés sur l'expérience en magasin, mobilisant les apports de la psychologie sociale de l'environnement, ont développé un « *cadre alternatif (aux modèles d'induction émotionnelle), moins simplificateur, des relations homme-environnement et du rôle du magasin dans la création d'expérience. (...) Le concept central n'est plus l'émotion mais l'appropriation* » (Bonnin, 2002 ; 69).

L'appropriation peut être physique et mentale (Gentric, 2005). L'analyse des comportements physiques a permis à Ladwein (1993) d'identifier la nature de l'activité cognitive inhérente à différentes structures comportementales d'accès aux produits. Dans le même ordre d'idée, le même objet d'étude a permis de mieux comprendre et prédire les achats des chalandes en termes d'associations de catégories de produits (Schmitt, 2010).

Fischer (1981) distingue quatre expressions physiques de l'appropriation, auxquelles sont associées des activités psychologiques (Carù et Cova, 2006) :

- Le regard est la forme minimale d'appropriation, renvoyant à des émotions esthétiques, à la curiosité, voire à la familiarité.
- L'exploration s'assimile à la possibilité d'étendre son champ d'action ; elle est révélée par la mobilité et les comportements physiques dans l'espace. Le chaland entame une valorisation psychologique des déplacements, permettant « *de repérer, de remarquer, de recevoir des informations diverses et donc d'amorcer l'interprétation du lieu* » (Fischer, 1981).

- Le marquage correspond à un aménagement de l'espace par l'individu, « *une sorte de bornage symbolique* » (Fischer, 1983) : l'individu déplace certains objets, réalise certains actes, donne un sens particulier à toute ou partie de l'expérience, construit à partir de ses référents, de son histoire personnelle. Le marquage nécessite une intervention créative.
- La nidification se réfère à des formes d'installation multiples pour créer un chez-soi : le client utilise des objets, s'anime de faits et gestes, recherche et identifie des points d'ancrage, balise son territoire.

L'immersion apparaît à l'issue de ces différentes opérations. Aucun ordonnancement relatif à ces opérations d'appropriation ne ressort de la littérature de façon univoque. Carù et Cova (2003), bien que soumettant l'hypothèse d'une dynamique cyclique, n'ont pas réussi à vérifier cette relation.

L'appropriation physique de l'espace, à savoir les comportements et la mobilité des consommateurs, constitue donc une dimension importante de l'appropriation (Bonnin, 2003). Une série de travaux a ainsi recensé les pratiques spatiales des individus dans un lieu donné à partir d'observations et convergent vers une même typologie de pratiques spatiales (*Cf.* Tableau 3.1.), constatées tant dans un contexte de service (Aubert-Gamet, 1996) et de distribution (Bonnin, 2002, 2003 ; Lombart, 2003) que dans d'autres types de lieux tels que le métro parisien (Floch, 1990) ou une exposition culturelle (Véron et Levasseur, 1991).

Tableau 3.1. Typologie des pratiques spatiales observées en magasin (Lombart, 2003)

Continuité	Discontinuité	Non-discontinuité	Non-continuité
Déambulation simple	Déambulation complexe	Déambulation simple	Déambulation complexe
Peu d'arrêts	Nombreux arrêts	Peu d'arrêts	Nombreux arrêts
Actions simples durant les arrêts	Actions complexes durant les arrêts	Actions complexes durant les arrêts	Actions simples durant les arrêts

Au-delà de la simple description, les différents chercheurs ont également interprété ces différentes catégories de comportements physiques. Aubert-Gamet (1996) constate un comportement de détournement de certains clients d'agences bancaires, comme le fait de se cacher derrière un totem pour éviter le regard du personnel de contact. Face aux normes spatiales imposées par les concepteurs, les individus peuvent opposer un souhait d'autonomie en détournant l'ordre établi, de façon plus ou moins consciente. Ainsi, selon le degré d'autonomie perçu de l'espace, trois stratégies comportementales différentes peuvent survenir :

- Le client accepte les normes spatiales et s'adapte au lieu ;
- Les normes sont faibles et le client peut s'approprier le lieu ;
- Le degré d'autonomie perçu est trop fort : le client peut potentiellement adopter un comportement de détournement.

Au concept de « *Dominance* » émanant du modèle PAD, Aubert-Gamet (1996 ; 538) confronte le rapport de force « *entre le pouvoir du prestataire, le contre-pouvoir du client et la cohérence du système normatif* ».

Bonnin (2002, 2003) définit quatre stratégies d'appropriation de l'espace, correspondant à des structures formelles sous-jacentes aux processus élémentaires d'appropriation, associées aux objectifs des individus et à la création de types d'expérience. Hormis le rejet de l'espace, l'auteur distingue les stratégies fonctionnelles, orientées vers la résolution de problèmes et visant l'accomplissement rationnel et économique d'une tâche, des stratégies ludiques, exprimées par une exploration gratuite de l'environnement, non motivées par un bénéfice immédiat et davantage orientées vers le jeu et le plaisir. Les stratégies ludiques peuvent être actives ou passives, en fonction du degré de participation du chaland (Moles et Rohmer, 1977).

Le tableau 3.2. illustre la correspondance entre les typologies de pratiques spatiales, les quatre stratégies d'appropriation de l'espace de vente développées par Bonnin (2002) et le rapprochement opéré par Lombart (2003) entre mobiles de fréquentation et comportements physiques observés en magasin. Pour mémoire, le butinage s'inscrit dans un but récréationnel et informationnel alors que le shopping vise l'acquisition d'un bien.

Tableau 3.2. Correspondance entre les motifs de fréquentation, les pratiques spatiales et les stratégies d'appropriation (d'après Bonnin, 2002 ; Lombart, 2003 ; Gentric, 2005)

Continuité	Discontinuité	Non-discontinuité	Non-continuité
Déambulation simple	Déambulation complexe	Déambulation simple	Déambulation complexe
Peu d'arrêts	Nombreux arrêts	Peu d'arrêts	Nombreux arrêts
Actions simples durant les arrêts	Actions complexes durant les arrêts	Actions complexes durant les arrêts	Actions simples durant les arrêts
Rejet de l'espace	Stratégie ludique active	Stratégie fonctionnelle	Stratégie ludique passive
Butinage (Lèche-vitrines)	Shopping (magasinage)	Shopping	Butinage

L'étude des stratégies d'appropriation renseigne également sur les éléments de service impactant l'immersion du consommateur.

1.1.2.3. Immersion, stratégies d'appropriation et éléments de service

L'expérience en magasin consiste en une coproduction entre le distributeur, via son espace aménagé, et le consommateur. Aubert-Gamet (1996) et Bonnin (2000) se sont attachés à relier leurs observations des comportements physiques des clients au design des espaces de vente (Gentric, 2005). Ces travaux permettent « *d'adapter l'aménagement de l'espace de vente, de façon à favoriser la création d'une expérience congruente avec le positionnement voulu de l'enseigne* » (Bonnin, 2002 ; 68-69).

Plusieurs indications sur les éléments de service favorisant l'immersion sont apportées par Carù et Cova (2006, 2007). Le contexte expérientiel doit ainsi consister en « *une mise en situation totalement thématisée, enclavée et sécurisée du consommateur* », faisant référence au critère « Sécurisant » de Richard et Sanchez (2009). Néanmoins, outre les caractéristiques de l'agencement, l'accès à l'expérience nécessite de la part des consommateurs des aptitudes et des compétences spécifiques. Comme le précise Ladwein (2002), la question de l'accès à l'expérience est cruciale. L'étude ethnométhodologique d'un club de vacances permet de rendre compte de l'importance de l'organisation de l'espace et des animateurs sur l'activité comportementale des résidents. « *Au-delà d'un habillage expérientiel (Filser, 2002), impliquant la gestion du design d'environnement, la mobilisation des éléments polysensoriels et la mise en scène spectaculaire de l'offre, le processus d'immersion dans l'expérience demande souvent à l'entreprise d'accompagner le consommateur au fil de ses opérations d'appropriation. (...) attention toute particulière à certains éléments de l'offre considérés comme marginaux et difficilement gérables par l'entreprise : référents mis en jeu, personnel en contact de type guide et rituels* » (Carù et Cova, 2003 ; 62).

L'analyse empirique menée par Carù et Cova (2003) permet de recenser les éléments de service ayant un impact sur les différentes séquences d'appropriation de l'expérience (Cf. tableau 3.3.).

Tableau 3.3. Opérations d'appropriation et éléments de service (d'après Carù et Cova, 2003)

	Nidification	Exploration	Marquage
Éléments caractéristiques de l'opération	<ul style="list-style-type: none"> - perception d'un ensemble de sensations physiques et mentales ; - recherche et identification de points d'ancrage 	<ul style="list-style-type: none"> - observation = description - évaluation (positive ou négative) de l'expérience = découverte 	<ul style="list-style-type: none"> - activité imaginative ; - attribution de sens en rapport avec les antécédents du consommateur. - liée à l'histoire personnelle = modalité d'entrée dans l'expérience.
Éléments de service	<ul style="list-style-type: none"> - usage de référents (utilisés par le maestro) provenant de champs culturels multiples. - maestro = guide - architecture 	<ul style="list-style-type: none"> - maestro = guide (passion) - usage de référents 	<ul style="list-style-type: none"> - maestro = guide - musique - morceaux joués (et compositeurs) - musiciens - reste du public
Freins	<ul style="list-style-type: none"> - reste du public - rituels non compris par le consommateur (puisque néophyte) - commodité des fauteuils 	<ul style="list-style-type: none"> - rituels mal compris 	

L'opération d'exploration nécessite la présence de référents, devant agir comme des ressources pour faire fonctionner l'imagination, faciliter les associations (Peñaloza, 1999), projeter du sens (Sherry, 1998) et atteindre l'opération de marquage. Dans le cas de ce concert, le maestro assume le rôle de guide et crédite l'expérience d'une « *authenticité perçue* ». Les rituels facilitent le partage et renforcent la communauté (Schouten et McAlexander, 1995) mais peuvent aussi contribuer à l'exclusion des

néophytes. L'opération de marquage est la plus difficile à accompagner car elle fait appel aux antécédents particuliers de chaque consommateur dans leur aptitude à attribuer un sens à l'expérience (De Certeau, 1980).

Les praticiens doivent donc veiller à développer trois dispositifs facilitant l'immersion des clients (Carù et Cova, 2006) :

- Un dispositif d'accompagnement, prodigué par un guide, qu'il s'agisse du personnel de contact ou d'un support interactif, et par des référents, qui renvoient aux signes et symboles liés à la marque, à son histoire, à ses produits, à des moments-clés ou des personnalités. Cet accompagnement permet de fournir aux clients des « *points d'ancrage* ».
- Un dispositif d'action collective, se traduisant par l'instauration de rituels. Le nouveau client pourra ainsi progressivement intégrer la communauté de la marque, par le biais de l'imitation et de l'apprentissage mutuel.
- Un dispositif d'auto-détermination, encourageant la formation et l'autonomie du consommateur, consistant à organiser des espaces de liberté pour le consommateur. Cette proposition renvoie notamment aux travaux sur les stratégies de détournement par le consommateur dévoilées par Aubert-Gamet (1996). En somme, le design d'expérience de l'espace de vente doit s'apparenter à « *une plate-forme fédératrice sur laquelle se déroule, au gré du consommateur et de ses compétences, un processus jalonné, marqué ça et là de points d'ancrage et de réajustements* » (Carù et Cova, 2006).

Au-delà de l'excès de contrôle de l'expérience, Carù et Cova (2006) évoquent également le risque inhérent à la sur-stimulation : « *le rôle des brand managers est d'éviter la démesure et par là-même tout ce qui relève de la sur-stimulation et de la sur-détermination* ».

Les recommandations managériales suggérées par Graillot et *al.* (2011) à l'attention des dirigeants de parcs à thème sont convergentes avec les travaux de Ladwein (2002), Carù et Cova (2003, 2006, 2007) et les complètent. Ainsi, les chercheurs recommandent de dépasser la logique « *company-driven* » pour enrichir les mécanismes d'immersion, notamment en développant la dimension praxéologique de l'expérience. L'espace d'appropriation doit être envisagé comme un espace symbolique laissé au consommateur pour faire sienne l'expérience. Plus l'expérience est « *company-driven* » sur le *continuum* de la typologie de Carù et Cova (2007), plus l'espace de l'appropriation va se réduire (Roederer, 2008).

Cela consisterait plus spécifiquement à :

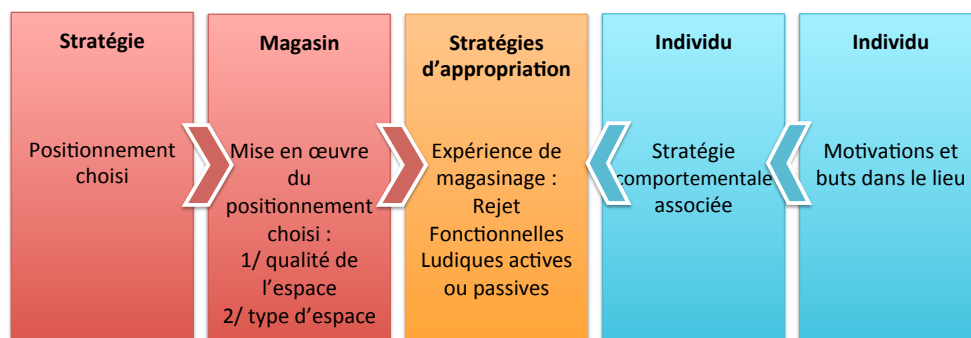
- Inciter le visiteur à être acteur de son expérience, ce qui implique un décor interactif, des guides, des rituels, des surprises, des micro-événements, et nécessite des opérations favorisant les actions collectives.

- Rendre le visiteur auteur de son expérience en lui offrant la possibilité de customiser son parcours. Dans une configuration d'expérience « *company-driven* », les parcours sont déterminés par l'entreprise (à titre d'exemple, le parcours *IKEA*). Conformément aux niveaux de thématisation identifiés par Bonnefoy-Claudet (2011) à partir des travaux de Rémy (2006), une gestion moins ordonnée de l'espace confère davantage de liberté au consommateur pour innover et détourner la proposition initiale. Le visiteur peut trouver lui-même de nouveaux parcours, voire les recommander. De même, le contenu des différents parcours ne doit pas être imposé mais proposé.

Concrètement, les auteurs proposent de mettre en place des éléments non prévisibles de stimulation (micro-événements), dans lesquels le personnel de contact pourrait jouer un rôle important dans une logique d'interaction avec la clientèle. De même, le recours aux nouvelles technologies pourrait faciliter la personnalisation des parcours et des expériences tout comme le développement des échanges entre consommateurs. Parallèlement, des dispositifs d'information et de découverte doivent pouvoir satisfaire les visiteurs curieux. Enfin, la mise en place d'espaces de repos, non marchands et faiblement construits est nécessaire pour permettre l'émersion, alors que la sur-stimulation doit être limitée afin d'éviter le phénomène de submersion.

Bonnin (2000, 2002, 2003, 2006) s'intéresse particulièrement à l'appropriation de l'expérience en magasin. Selon l'auteur, l'individu construit son expérience du lieu par le déploiement de stratégies d'appropriation physique en fonction des potentialités qui lui sont offertes et de ses objectifs et motivations. Les potentialités conférées par le design d'expérience de l'espace de vente dépendent du positionnement voulu par l'enseigne (Cf. Figure 3.3.). L'espace peut être aménagé selon un axe fonctionnel / ludique ; la seconde configuration induit le recours au marketing sensoriel et à une modification de la forme de l'espace.

Figure 3.3. Cadre d'analyse des rôles de l'aménagement spatial et de l'appropriation dans la création d'expérience de magasinage (Bonnin, 2002)



Bonnin (2000, 2002) établit une typologie des stratégies de gestion des espaces de vente à partir de deux critères (Cf. Tableau 3.4.). Le premier émane des modèles d'induction émotionnelle et fait référence à la qualité de l'environnement, plaisant ou déplaisant, mobilisant ou non un merchandising

de séduction. La seconde dimension relève davantage de la perspective de l'appropriation de l'espace et renvoie au type d'espace construit.

Tableau 3.4. Matrice des stratégies de gestion de l'espace de vente (Bonnin, 2002)

		Merchandising de séduction (ou stimuli sensoriels)	
		Présent	Absent
Type d'espace construit	Ludique (micro-événements nombreux et dispersés de manière aléatoire, clôtures)	Espace ludique de séduction Actif / Passif <i>Ex : Nature & Découvertes, Nike Town, Ralph Lauren</i>	Espace ludique dépouillé Actif / Passif <i>Ex : Troc de L'Île</i>
	Fonctionnel (micro-événements répartis de manière prévisible et peu nombreux, ouverture)	Espace fonctionnel de séduction <i>Ex : Cora</i>	Espace fonctionnel dépouillé <i>Ex : Hard Discounters</i>

Bonnin (2000) distingue ainsi les espaces ludiques des espaces fonctionnels grâce à deux indicateurs mobilisés initialement par Moles et Rohmer (1977) : la clôture correspond au degré d'ouverture d'un lieu vis-à-vis de l'extérieur, matérialisant une rupture avec le quotidien; la répartition de micro-événements relève davantage de la théâtralisation et évoque « *une discontinuité dans l'espace introduite par une variation de stimulus* » (Moles et Rohmer, 1977). Le désordre, la discontinuité, la désorientation sont des caractéristiques des espaces de divertissement (Floch, 1989). Bonnin (2003) opère une distinction successive entre les espaces ludiques actifs et passifs, dépendamment de la propension de l'environnement à générer la participation du client.

L'association du type d'espace choisi et du degré d'engagement ou de participation nécessaire à l'individu induit trois types d'aménagements spatiaux (Bonnin, 2003 citant Moles et Rohmer, 1977, 1982 ; Silverstone, 1998) :

- Des espaces fonctionnels, caractérisés par des espaces ouverts et très peu de micro-événements, souvent prévisibles. La construction de ce type d'espace vise l'utilisation des ressources disponibles dans des procédures aussi économiques que possible (Fischer, 1981). Les discontinuités sont minimisées, l'activité exploratoire est réduite au maximum. Ces espaces sont particulièrement adaptés aux stratégies fonctionnelles d'appropriation (Bonnin, 2003).

Les espaces ludiques sont des environnements clos comportant de nombreux micro-événements, répartis de manière aléatoire.

- L'espace de divertissement actif s'apparente à « *une sensualisation programmée de l'environnement* » (Moles et Rohmer, 1977). Il facilite l'appropriation en éveillant le désir de découvrir l'environnement et en proposant une large activité exploratoire. Bonnin (2003) a pu

démontrer que dans ce type d'espace, les stratégies ludiques actives étaient plus fréquentes que dans les autres types d'espace.

- L'espace ludique passif demande moins d'investissement de la part du chaland. Les micro-événements sont nombreux mais moins intenses, moins discontinus que dans l'espace ludique actif. La curiosité tendrait à être plus modérée, l'exploration plus superficielle et moins intense en termes d'actions, traduisant des stratégies d'appropriation de nature ludique passive. Ce dernier point n'a cependant pas été vérifié empiriquement par Bonnin (2003).

Les travaux de Bonnin sont particulièrement intéressants dans la mesure où ils lient le positionnement choisi au type d'espace de vente et aux stratégies d'appropriation de cet espace par les consommateurs. Ces stratégies, parce qu'elles découlent de l'observation des comportements physiques des individus dans le magasin, traduisent les dimensions hédonico-sensorielle et praxéologique de l'expérience vécue. Se pose la question de comment orchestrer le design d'expérience de manière à activer les dimensions rhétorique et temporelle.

1.1.2.4. « Spiritus loci » et « Genius loci »

Mobilisant des outils de l'ethnomarketing (Badot et *al.*, 2009), Gentric (2005) apporte un nouvel éclairage, permettant de lier la dimension praxéologique de l'expérience aux autres dimensions, notamment rhétorique. L'un des apports majeurs des travaux de Gentric (2005) repose sur la confrontation des points de vue des clients avec celui des concepteurs de l'espace de vente étudié et du personnel de contact. Il révèle ainsi le sens du lieu, c'est-à-dire « *le processus expérientiel créé par la combinaison de l'aménagement du lieu avec les significations que les interviewés y ont placées (Manzo, 2003)* » (Gentric, 2005 ; 254).

Deux typologies sont alors identifiées : le « *spiritus loci* » regroupe quatre expériences de magasinage alors que le « *genius loci* » porte sur l'élaboration et la description du lieu, sur l'ingénierie du site et sa contribution à la production des expériences. Rappelons que ce travail doctoral portait sur un objet d'étude spécifique, à savoir la librairie *Dialogues* de Brest. Le « *genius loci* » émerge quant à lui du discours des concepteurs de l'espace et décrit le design du lieu, à savoir l'intention de création initiale et de développement (le dessein) ainsi que sa concrétisation (le dessin).

Les travaux de Gentric (2005) ont révélé « *l'enchâssement (...) d'expériences transactionnelles et d'autres relationnelles* ». Le « *spiritus loci* » se divise en deux classes d'expériences, composées chacune de deux types sous-jacents. La première classe correspond à des récits constitués par des clients découvrant le lieu, néophytes, et renvoie à une stratégie exploratoire. La seconde se réfère à des clients occasionnels, voire habitués au lieu et / ou à l'environnement des librairies et exprime un attachement au magasin.

Les expériences d'exploration sont davantage liées à des expériences transactionnelles et reflètent l'interaction du client avec l'espace de vente. Concernant l'orientation vers le produit, la première catégorie de cette classe d'expériences, l'agencement de l'espace de vente concilie la découverte pour les néophytes et l'exploration pour les initiés, conjuguant ainsi accompagnement et espaces d'auto-détermination (Carù et Cova, 2003, 2006, 2007). L'expérience d'immersion dans le lieu correspond davantage à un apprentissage des codes d'appropriation du lieu. Le calme ambiant conféré par l'absence de musique, le comportement des autres clients et du personnel, la largeur des allées, la possibilité de recourir aux conseils des vendeurs, les matériaux, la lumière, les fauteuils, sont autant d'éléments inhérents à l'aménagement de l'espace de vente qui confèrent au client une liberté d'actions, un bien-être, un moment d'intimité avec le lieu et avec eux-mêmes, voire un ressourcement de soi. Ces caractéristiques relèvent selon nous des dimensions physique et praxéologique de l'expérience, voire temporelle dans la mesure où les clients peuvent fréquenter la librairie pour passer le temps. La dimension fonctionnelle sous-tend majoritairement l'expérience d'exploration à la recherche du produit.

Les expériences d'attachement émanent d'interactions répétées avec le lieu, les vendeurs, les clients, les produits et sont dotés d'une dimension davantage relationnelle. Différents stades sont alors circonscrits. « *L'attachement calculé* » est relié à la prestation de service, notamment les conseils des libraires. Cette relation peut évoluer progressivement vers une relation lecteur-libraire, un dialogue, un échange, voire une relation d'amitié. L'excellence de la prestation et la personnalité des libraires jouent lors un rôle prépondérant. Gentric (2005) identifie également un jeu de représentations sociales, le client se sentant valorisé par le fait d'être un « familier » au regard du personnel. Au-delà des dimensions physique et praxéologique, cette expérience renvoie dans une moindre mesure à la dimension rhétorique.

Gentric (2005) détecte des « *processus parallèles et enchâssés* » conduisant à l'expérience d'attachement socio-culturel. Le lien peut tout simplement être économique, réunissant le lieu et certains clients de par leurs professions ou occupations. Le lien généalogique est quant à lui relié à l'histoire personnelle des clients, à leurs souvenirs, à la nostalgie, émanant d'une « *volonté d'inscrire la librairie dans leur vie, (conduisant les clients) à ritualiser leur fréquentation du lieu (...) ou à revenir en pèlerinage dans la librairie* » (Gentric, 2005 ; 297). Les dimensions temporelle et praxéologique sous-tendent fortement ce type d'expérience.

Le lieu participe activement à la construction de l'identité du consommateur dans le cas d'expériences d'attachement social et culturel ; les concepts de liens communautaire et idéal peuvent être rapprochés de la typologie de désirs de lien de Rémy (2000), correspondant respectivement au désir de lien communautaire et identitaire. Ce sont les deux formes les plus connotées à la dimension rhétorique de l'expérience.

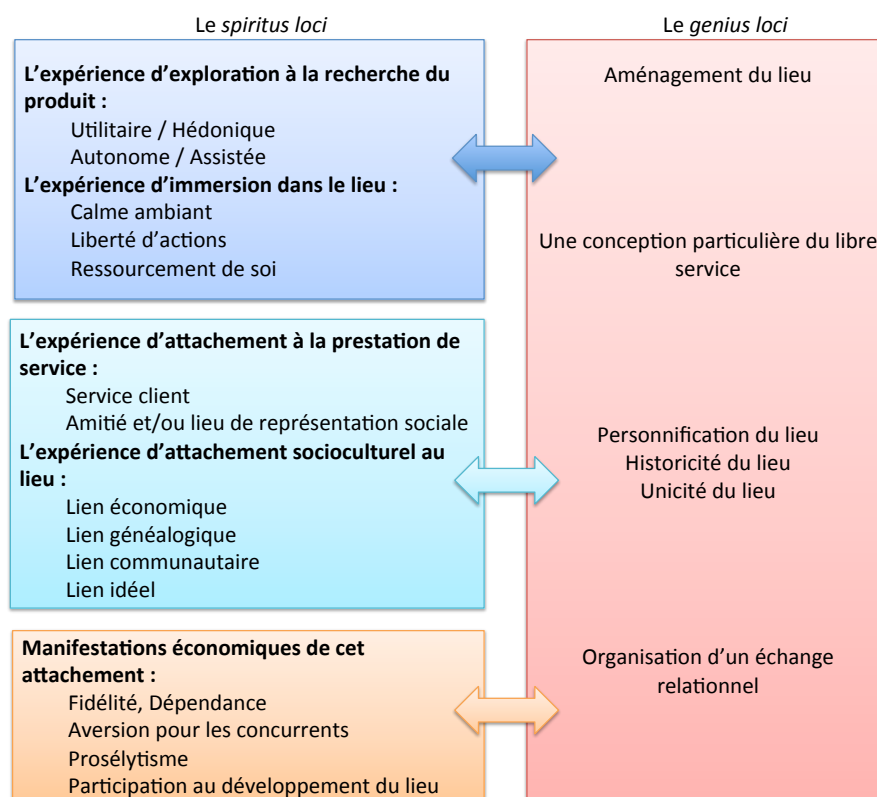
La personnification, l'historicité et l'unicité du lieu encouragent l'attachement socio-culturel. La présence d'un café au sein même de la librairie, les rencontres « *quasi quotidiennes* » avec des auteurs au sein même de ce café, les clients allant et séjournant dans les allées et sur les fauteuils contribuent à encourager l'action collective, au sens de Carù et Cova (2006) et à développer le lien communautaire. Le développement de rituels « *repérables et imitables par d'autres clients favorisent la dimension communautaire de l'attachement et son extension à d'autres prétendants à l'accession à la propriété* » (Gentric, 2005 ; 300).

L'adhésion aux valeurs véhiculées par la librairie, ou tout du moins aux représentations que le client en a, peut initier un lien idéal. La défense du livre, objet pouvant être doté d'un caractère sacré, la défense du commerce indépendant, l'approche de la relation client, centrée davantage sur la logique non marchande du partage autour d'une passion commune, sont autant d'atouts pour l'entreprise. Gentric (2005) souligne que la fréquentation de la librairie peut aussi façonner l'idée de ses clients. À l'instar de *Nature & Découvertes* ou *The Body Shop* (Cf. Encadré 2.2.), les enseignes défendent des valeurs inhérentes à leur fondateur et se donnent pour mission d'éduquer leurs clients. Le processus est donc interactif, basé sur l'échange relationnel. Gentric (2005) relève cette même réciprocité dans les échanges entre le personnel de contact et les clients.

Il est intéressant d'opérer un parallèle entre les travaux de Gentric (2005) et de Debenedetti sur l'attachement au lieu (2006). En effet, les trois formes d'attachement au lieu identifiées par Debenedetti (2006), à savoir physique, social et personnel, se retrouvent dans les différentes catégories d'expériences mises à jour par Gentric (2005). L'attachement physique fait écho aux expériences d'exploration, notamment d'immersion ; l'attachement social fait davantage référence à l'attachement à caractère socio-économique (l'attachement calculé) et au lien communautaire (avec des intensités différentes) ; l'attachement personnel renvoie aux liens généalogique et idéal.

La figure 3.4. résume les principaux résultats de la monographie et représente la compréhension de l'interaction entre l'espace de vente et ses clients, entre le « *genius loci* » et le « *spiritus loci* », qui « *ne constituent pas le lieu mais en découlent* » (Gentric, 2005 ; 342).

Figure 3.4. Le « *spiritus loci* » et le « *genius loci* » de la librairie *Dialogues*
(d'après Gentric, 2005 ; 341)



Les expériences d'attachement procurent des avantages concurrentiels certains, dans la mesure où elles sont corrélées à une dépendance comportementale de l'individu vis-à-vis du lieu, à une aversion relativement marquée pour les concurrents ainsi qu'à un prosélytisme marqué, caractéristiques des communautés de marque (Schouten et McAlexander, 1995).

L'attachement génère également une participation active au développement du lieu, sous la forme de recommandations ou de critiques, reflétant les concepts de *consum'acteur*, d'« *empowerment* » ou de « *consommateur créatif* » apparus depuis la moitié des années 2000 ; cette dernière « *manifestation économique* » appuie la thèse d'une gouvernementalité du consommateur (Cova et Cova, 2009). Robert-Demontrond (2011 ; 111) définit en ces termes le concept de gouvernementalité : « *un régime de subjectivation, un système de production de styles de vie tel que les individus en viennent eux-mêmes à se concevoir dans les termes du dispositif, et à se gérer eux-mêmes, à se comporter de manière disciplinée* ».

1.1.3. L'agence du consommateur

Özçağlar-Toulouse et Cova (2010 ; 81) constatent que les recherches afférentes au concept d'appropriation n'ont pas dépassé les frontières académiques de la France. Néanmoins, de nombreux travaux inhérents à la CCT outre-Atlantique sont connectés aux travaux français sur l'appropriation,

dans la mesure où ils insistent sur l'importance du rôle productif du consommateur. Le concept de « *consumer agency* » ou de l'« *agence du consommateur* » (Arnould, 2005) rend compte du processus d'activation des ressources culturelles des consommateurs visant à accomplir leur quête d'identité et leurs projets collectifs au travers de l'interaction avec les offres du marché (projets authentifiants et d'autorité d'Arnould et Price, 2000).

Bien que les thèmes de la participation du consommateur à l'expérience et son rôle d'acteur aient clairement été identifiés dès le début du courant expérientiel, le concept d'agence ludique initié par Kozinets *et al.* (2004) renforce le statut du consommateur. Ce dernier ne subit pas nécessairement des contextes expérientiels prédéterminés, mais au contraire, en se les appropriant, renégocie en permanence son rapport à l'organisation et au cadre de participation proposé. Ceci renvoie aux travaux d'Aubert-Gamet (1996) et aux stratégies comportementales de détournement constatées dans un contexte de services.

La métaphore du panoptique de Bentham initiée par Foucault (1975) et reprise au sujet des lieux de consommation réenchantés par Ritzer (1999), suggère une vision carcérale des espaces commerciaux hautement thématiques, dans laquelle le consommateur serait contrôlé et manipulé à son insu. Pour Kozinets *et al.* (2004), c'est un panoptique inversé qui caractériserait ce qui est à l'œuvre entre l'entreprise et le consommateur, suggérant que l'individu reste le maître du sens et s'arrange du cadre comme il l'entend (Roederer, 2008 ; 76).

Le consommateur est donc un agent compétent, capable d'autonomie et de réflexion sur ses discours et ses actions. Il mobilise ses propres ressources pour choisir, accepter voire transformer celles mises à disposition par les différentes offres de marché, afin de construire sa propre expérience. Les prestataires, quant à eux, suggèrent des pistes d'interprétation, à travers le décor ou la prestation ; l'expérience est susceptible de se dérouler en dehors de la connaissance et du contrôle des producteurs (Sherry, Kozinets et Borghini, 2007).

Pour innover, les praticiens doivent pouvoir identifier les projets qui animent les consommateurs par rapport à leur offre, les buts qu'ils cherchent à atteindre dans leurs projets de vie et le sens qu'ils leur donnent (Arnould, 2005 ; Kozinets *et al.*, 2004), et imaginer un ajustement de l'offre existante, voire de nouvelles offres, capables de contribuer à la réalisation de leurs projets. Ce constat est désormais récurrent dans la littérature, tant au niveau de la CCT (Arnould et Thompson, 2005) qu'en marketing des services avec la SDL (Vargo et Lusch, 2004, 2008 ; Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo *et al.*, 2008) et ses prolongements : « *aussi longtemps que les entreprises croiront que le marché peut être séparé du processus de création de valeur, les entreprises en quête de sources de valeur n'auront pas d'autre choix que de serrer tous les coûts possibles dans la chaîne de valeur de leur activité. (...). Les interactions de grande qualité qui permettent à un consommateur individuel de co-crée des expériences uniques avec*

l'entreprise sont la clé pour ouvrir de nouvelles sources d'avantages concurrentiels » (Prahalad et Ramaswamy, 2004a ; 7).

En référence à la théorie des ressources culturelles, Arnould (2005) énonce de nouvelles propositions de valeur (en lien avec les ressources utopiques) pour les enseignes de distribution du « *Big Middle* », basées sur des éléments d'agence :

- Proposer des solutions aux tensions que les consommateurs expérimentent entre leur propre vie et les idéaux véhiculés par la société (Holt, 2004).
- Permettre aux individus de réaliser leurs projets authentifiants (Arnould et Price, 2000) en proposant des expériences authentiques.
- Lier les propositions de valeur avec des mythes nationaux omniprésents, reliant ainsi le consommateur à l'autre, à sa famille, à sa communauté, à son pays.
- Aider le consommateur à reconfigurer son rôle social.

Ces quatre propositions tentent de réconcilier d'une part, le soi réel et le soi rêvé, et d'autre part, le soi social réel et le soi social rêvé et renvoient aux travaux sur les désirs de lien, sociétaire et communautaire (Rémy, 2000).

Kreziak et Frochot (2011) ont appliqué cette grille d'interprétation dans une étude qualitative réalisée auprès de touristes de stations de sports d'hiver. Des recommandations managériales ont pu ainsi être formulées, relatives aux conditions d'accès au « *flow* », à une communication davantage axée sur le bien-être et le ressourcement, à une segmentation basée sur les formes de socialisation identifiées (« *male bonding* », familles) ainsi qu'à une reconfiguration esthétique de la station, plus authentique, liée au mythe de la montagne.

Particulièrement mobilisée dans la génération d'idées pour l'entreprise (Berthon et *al.*, 2007 ; Muniz et Schau, 2007), le concept de « *consumer agency* » sous-entend l'« *effacement de la frontière entre consommateur et producteur* » (Cova et Cova, 2009 ; 88) et constitue le fondement théorique du marketing collaboratif. Ainsi, durant les vingt dernières années, les marketeurs ont promu « *une figure d'un consommateur complexe qui ne peut qu'échapper à l'intuition des managers et nécessite donc un appareillage marketing à même de le comprendre* » (Cova et Cova, 2009 ; 96). Pour mieux répondre aux besoins d'un consommateur individualiste, praticiens et théoriciens ont développé le marketing relationnel ; la prise en considération d'un consommateur hédoniste a suscité l'émergence du marketing sensoriel puis expérientiel ; le marketing collaboratif veut désormais satisfaire le consommateur créatif.

Pour Kreziak et Frochot (2011 ; 25), la « *consumer agency* » apporte une contribution sur la compréhension des intentions et des comportements du consommateur et « *dépasse largement* », en ce sens, les travaux portant sur la réaction à l'offre, voire sur l'appropriation. Selon nous, l'agence du

consommateur fait référence à la dimension rhétorique de l'expérience et y apporte un éclairage plus spécifique. Notamment, elle réfère à la séquence d'appropriation de marquage, qui requiert une intervention créative de la part du consommateur, voire de nidification. Les propositions de valeur énoncées convergent avec notre typologie de valorisation du design d'expérience (Cf. Tableau 3.5.).

Tableau 3.5. Propositions de valeur issues de la théorie de l'agence et valorisation utopique du design d'expérience

Propositions de valeur - Théorie de l'agence	Valorisation du design d'expérience
Tensions entre vie et idéaux véhiculés par la société	Image de soi
Projets authentifiants	Image de soi
Mythes nationaux	Nostalgie, valeur sociale et/ou culturelle
Reconfiguration du rôle social	Communautaire

Discussion

Les quatre dimensions de l'expérience nous apparaissent inter-reliées ; l'articulation entre praxéologisme et rhétorisme est mise en exergue par les recherches sur l'appropriation. La dimension hédonico-sensorielle, inhérente à la stimulation polysensorielle de l'espace, constitue une première étape dans l'appropriation, plus immédiate, quasiment incorporée à l'expérience de visite en magasin, offrant un accès aux autres dimensions. Un espace de vente « actif » permet d'actionner la dimension praxéologique. La dimension temporelle, par ailleurs, est reliée aux trois autres dimensions et intervient en arrière-plan, telle une dimension latente et implicite. Cette dernière assertion relève, peut-être, de la quête identitaire dans laquelle l'individu est engagée lorsqu'il consomme, une quête somme toute existentielle.

Il apparaît donc que les différentes approches ne sont pas supérieures les unes par rapport aux autres mais constituent les pièces d'un même puzzle, qui, une fois assemblé, aboutit à une construction théorique synthétique (Cf. Tableau 3.6.). Cette dernière permet de rendre compte de notre compréhension de l'expérience vécue par le chaland et des éléments de décor à mettre en place, correspondant aux divers types de valorisation du design expérientiel. Elle minimise également le risque d'écarts entre intentions et perceptions du contexte.

Le décor, à l'instar des recommandations de Filser (2002), se doit d'être cohérent avec l'intrigue et l'action. Carù et Cova (2006) mettent en exergue la participation au cadre de l'action du personnel de contact et des éléments afférents au support physique. Des « guides », employés ou supports interactifs, doivent permettre d'accompagner et d'initier les chalands « néophytes » (Carù et Cova, 2006) ; l'apprentissage est ensuite mutuel : les clients procèdent par imitation. La mise en place de rituels accessibles à tous peut favoriser le développement d'une action collective autour de l'enseigne et l'essor d'une communauté de marque évoluant en dehors de l'espace de vente. L'action nécessite également de prévoir des supports d'« auto-détermination » (de « formation » et d'« autonomisation »)

pour les chalands (Carù et Cova, 2006), inhérente au parcours client ; l'action influence donc le décor. Dans le même ordre d'idée, établir une intrigue consiste à instaurer des « référents » au sens de Carù et Cova (2006), facilitant le processus d'appropriation de l'expérience en magasin.

Tableau 3.6. Compréhension du cœur de l'expérience vécue en magasin et caractéristiques du design d'expérience

Dimensions de l'expérience	Séquences d'appropriation	Dimensions de l'immersion	Valorisation du design d'expérience	Caractéristiques du design d'expérience
Hédonico-sensorielle	Regard	Sensorielle / Perceptive Affective	Esthétique	Contexte enclavé, sécurisé et thématisé Stimulation polysensorielle Micro-événements et clôtures (espace ludique passif)
Praxéologique	Exploration	Physique	Ludique	Dispositif d'accompagnement : référents (liés à l'intrigue ; cf. design graphique, guides (personnel (tenues, agencement) ; supports interactifs) Dispositif d'auto-détermination : micro-événements et clôtures (espace ludique actif) ; surprises ; customisation du parcours ; espaces de repos (<i>fauteuils, ...</i>) ; ambiance ; agencement
Rhétorique	Marquage	Cognitive	Image de soi Nostalgie	Dispositif d'action collective : rituels, lieu social (<i>third space</i>), événements, valeurs à partager (Éducation/Évangélisme)
	Nidification	Sociale	Valeur sociale et culturelle Communautaire	
Temporelle				Gestion des parcours-clients Customisation du parcours

Il est intéressant de relever les correspondances entre les différents types de motivation à fréquenter un magasin, les valeurs perçues et les dimensions de l'expérience. La dimension praxéologique, révélée malgré tout par le recensement de besoins physiques, ne trouve pas de véritable écho dans les antécédents et conséquences de l'expérience. Néanmoins, elle joue le rôle d'agent « facilitateur » dans l'appropriation de l'expérience par le consommateur et « d'agent de liaison » entre les différentes dimensions. En somme, elle est l'élément moteur du contenu de l'expérience. Les validations

empiriques menées par Roederer (2008) ont d'ailleurs montré que les expériences « *co-driven* » sont les plus plébiscitées par les consommateurs. La dimension temporelle joue également un rôle déterminant et ambivalent, assimilée à une « toile de fond » de l'expérience vécue.

Cette appréhension de l'expérience vécue a permis de mieux définir les déterminants du point de vue du consommateur et d'initier des voies de matérialisation de propositions de valeur à même de répondre aux attentes des clients. Néanmoins, la dimension rhétorique renvoie à de multiples valorisations potentielles du design d'expérience. Les interprétations sémiotiques et ethnographiques des lieux de vente prolongent notre recherche en apportant des éléments de mise en œuvre complémentaires, constitutifs des valorisations utopiques du design d'expérience.

1.2. Stratégies d'interprétations du design expérientiel de l'espace de vente voulu

La perception holistique du magasin, inhérente à la vision expérientielle, questionne l'identification des fonctions symboliques de l'espace de vente et sa capacité à communiquer le positionnement de l'enseigne (Rémy, 2006), de même que l'étude des moyens mobilisés par les managers pour y parvenir (Derbaix et Filser, 2011 ; 113 ; 119-120).

Avant de mettre en exergue les contributions théoriques des recherches portant sur l'interprétation des environnements de service (1.2.2.), il convient de présenter les différentes approches méthodologiques relatives aux domaines d'études privilégiés de la CCT (1.2.1.). Enfin, certains travaux (Badot, 2005 ; Badot et Filser, 2007) remettent en cause la conception traditionnelle des stratégies de réenchantement des espaces de vente et ouvrent la voie vers de nouvelles perspectives (1.2.3.).

1.2.1. De la sémiotique à l'ethnomarketing

Les études de la CCT portant sur les stratégies interprétatives des contextes de distribution expérientiels par les consommateurs s'attachent à comprendre comment, d'une part, les environnements de services transforment les idéaux culturels en réalités matérielles et comment, d'autre part, des récits culturels précieux sont retravaillés pour servir des buts commerciaux et des expériences de consommation (Arnould et Thompson, 2005).

Outre les travaux nord-américains émanant du courant dit interprétatif²⁸, les recherches françaises en sémiotique puis socio-sémiotique de la consommation (Hetzl, 2000) ont permis de renforcer le corpus méthodologique de la CCT (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010 ; 78).

²⁸ ICR : *Interpretive Consumer Research*

La sémiologie, ou sémiotique pour Peirce (1978), est la science des signes, ou « *science qui étudie les signes au sein de la vie sociale* » (De Saussure, 1916). Barthes (1985) l'envisage comme « *science de tous les systèmes de signes* » et considère tout objet comme signifiant en puissance. Les objets d'études ne se limitent pas à des systèmes de communication intentionnels mais peuvent également porter sur des phénomènes de société et sur la valeur symbolique de faits sociaux. La sémiologie de la signification, initiée par Barthes (1985), se réfère à l'univers de l'interprétation et du sens. « Faire signe » veut dire que l'expérience en magasin devient « un signifiant » auquel est associé « un signifié », à savoir les associations mentales auxquelles renvoie l'expérience.

L'interprétation sémiotique dédiée aux contextes de distribution revêt plusieurs avantages par rapport aux études traditionnelles d'image des enseignes (Lindquist, 1974 ; Martineau, 1958). Si les méthodes d'analyse sont similaires, la sémiotique mobilise directement les éléments de l'offre du distributeur (publicité, design d'environnement) comme base d'interprétation, permettant non seulement d'identifier les significations mais aussi les images perçues, voire non souhaitées par le distributeur et d'expliquer les écarts entre la perception des consommateurs et la volonté de l'enseigne. Enfin, l'analyse du contenu de l'image dévoilée par la sémiotique institutionnelle porte davantage sur les actions symboliques et institutionnelles de l'enseigne en réponse à des normes morales et culturelles, tandis que l'étude d'image se réfère à des compétences davantage fonctionnelles et objectives de l'enseigne.

Floch²⁹ (1989) caractérise ainsi, à l'aide d'un carré sémiotique, quatre valeurs recherchées de magasinage et leur mise en relation avec l'agencement général d'un hypermarché lyonnais. Arnold, Kozinets et Handelman (2001), recourant au cadre théorique de la sémiotique institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977), ont analysé les prospectus publicitaires de *Walmart*. L'interprétation des données s'articule autour de la qualification de la cible de la communication, de son émetteur et de l'analyse du contenu du message, « *inférant ses significations abstraites et connotées* » (Arnold et al., 2001). Cette dernière s'attache à identifier les normes, les valeurs, les mythes, issus tant de l'idéologie que de la vie contemporaine et qui sont suggérés par « *les métaphores, les symboles, les appels esthétiques et autres dispositifs littéraires et visuels* » des supports de communication.

Au-delà de la « *sémiotique textualiste* », la socio-sémiotique emprunte des techniques issues « *des cultural studies, de l'ethnométhodologie et de l'analyse de la réception* » (Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010) et permet de comprendre les interactions entre les individus et des systèmes signifiants, que sont les lieux de distribution.

Hetzel (2000, 2002b, 2007), se proposant de « *lire un lieu de vente comme un texte* » (Hetzel, 2000 ; 150), mobilise la socio-sémiotique pour décrypter la consommation expérientielle de différents

²⁹ Cf. Chapitre 2; 1.1.2.3.

espaces de vente, comme *Nature & Découvertes* (Hetzel, 2000), le centre commercial *Mall of America* (Hetzel, 1997, 2000), *Ralph Lauren* (Hetzel, 2000, 2002b), ou encore le magasin parisien *Colette* (Hetzel, 2007).

Les travaux d'Hetzel (1997, 2000, 2002b, 2007) suivent un guide d'interprétation du design d'environnement des lieux de distribution. À l'instar des propositions de Langrehr (1991), l'environnement global du magasin est d'abord évoqué, correspondant à un premier niveau d'analyse à caractère macro-social (Desjeux, 1998). L'attention est ensuite portée sur l'articulation des éléments individuels du design d'environnement qui contribuent à former l'image globale, soit la sémiotique du magasin. Kent (2007) affirme que « (...) *le positionnement de l'enseigne détermine l'emphase exacte accordée à chaque dimension du design de l'espace de vente* ». Hetzel (2000 ; 150) souligne la pertinence du recours à la socio-sémiotique dans la redéfinition du positionnement d'une enseigne permise par l'interprétation de son univers concurrentiel. Néanmoins, il reste difficile de déterminer « *which atmospheric elements are more salient for consumers when forming impressions and perceptions of a retail store* » (Turley et Chebat, 2002).

Pour Heilbrunn et Courtois (2008), la visite en magasin est une expérience synesthésique qui convoque, au-delà du sensoriel, une consommation affective et sociale. Les deux sémioticiens précisent quatre niveaux de lecture des modalités d'expérience d'un lieu de service, pour lesquels un rapprochement avec les dimensions de l'expérience vécue peut être effectué :

- Le niveau substantiel est lié à la valorisation des éléments polysensoriels (dimension hédonico-sensorielle);
- Le niveau référentiel consiste à valoriser les fonctions du lieu (s'amuser, se relaxer, rencontrer, ...) (dimension physique ou praxéologique);
- Le niveau situationnel renvoie au cadre de consommation et à la métaphore du lieu (jardin, appartement, ...) (dimension rhétorique);
- Le niveau interactionnel met l'emphase sur les relations humaines impliquées dans l'acte de consommation (échanges avec le personnel et les autres clients) (dimensions praxéologique / rhétorique).

La lecture sémiotique des rapports à l'espace de service s'intéresse aux parcours d'un individu au sein d'un lieu de service (et donc à la dimension temporelle de l'expérience), sachant que celui-ci peut s'apparenter à un texte (Heilbrunn et Courtois, 2008). Le « *parcours-texte* » se décompose en un enchaînement d'actions correspondant à des unités minimales signifiantes et structurantes. Trois grandes catégories d'éléments permettent ainsi au sémioticien de reconstituer le parcours du chaland : la mobilité, les arrêts et les actions. Cette perspective de recherche a contribué à l'émergence du concept d'appropriation des environnements de services (Hetzel, 2000).

La socio-sémiotique a également permis de caractériser la thématization des espaces marchands contemporains (Hetzel, 2000), nouvelle source d'avantages concurrentiels (Rémy, 2006). Si Rybczynski (1986) révèle le thème du « chez soi », Gottdiener (1997) recense quant à lui une dizaine de thèmes mobilisés par les entreprises américaines pour créer une offre d'expérience, à savoir : le statut, le paradis tropical, le *Far West*, la civilisation gréco-romaine, la nostalgie, les mille et une nuits, l'urbain, la protection, le progrès scientifique et la modernité. Cette liste n'est certes pas exhaustive mais illustre les nombreuses potentialités qui s'offrent aux enseignes en terme d'innovation ou de renouvellement de leur positionnement et renvoie en partie aux types de valorisation du design d'expérience que nous avons identifiés.

« *L'ethnographie orientée marché* » (Arnould et Wallendorf, 1994), ou ethnomarketing tel que baptisé par Desjeux (1990), se définit comme l'application de l'ethnographie à l'étude du comportement du consommateur ou du chaland (Badot et *al.*, 2009 ; 95). Les travaux en sémiotique et socio-sémiotique constituent les fondements de cette discipline, sollicitée de plus en plus par les entreprises à la recherche de « *leviers tenus de différenciation* » (Badot et *al.*, 2009 ; 105). Rémy (2006 ; 52) préconise l'usage de cette approche méthodologique dans une perspective managériale d'audit et de contrôle des stratégies ou actions marketing engagées en termes de thématization.

L'interprétation ethnographique de l'imagerie commerciale a porté tant sur des espaces commerciaux (Andrieu, Badot et Macé, 2004 ; Badot, 2005 ; Badot et Lemoine, 2008 ; Badot et Lemoine, 2009 ; Borghini et *al.*, 2009 ; Kozinets et *al.*, 2002 ; Hetzel, 1997, 2000, 2002b, 2007 ; Lemoine et Badot, 2008 ; Peñaloza, 1999 ; Sherry, 1998) que sur des lieux de divertissement (Graillot, 2005 ; Ladwein, 2002), de même qu'elle a traité différents types de magasins et diverses formes de commerce. Alors que l'étude d'Arnold et *al.* (2001) s'est concentrée sur l'énonciation de l'offre de *Walmart* par le biais d'une interprétation sémiotique des prospectus de l'enseigne, Badot (2005) réalise une interprétation sémio-ethnographique basée sur la théâtralisation des magasins.

Force est de constater que les différents travaux menés en parallèle en Europe et aux États-Unis ne font l'objet d'aucun particularisme géographique (Roederer, 2008), hormis l'usage de terminologies différentes. La rencontre entre Eric Arnould et Dominique Desjeux a d'ailleurs contribué à renforcer une perspective commune de l'ethnologie de la consommation, à l'aune de la CCT (Badot et *al.*, 2009 ; 98).

Compte tenu de l'emploi de différentes dénominations, plusieurs précisions conceptuelles méritent d'être apportées. Les rites (ou rituels) modernes de consommation et de magasinage renvoient au sacré et sont des « *célébrations d'origine religieuse, nationale, saisonnière ou sociale, d'ordre festif, expiatoire ou commémoratif (...) détachées des significations premières et donc facilement associables à des stratagèmes symboliques marchands contemporains* » (Badot et *al.*, 2009 ; 104) . La pérennité et l'efficacité des mythes sont assurées par l'existence de rites et de cérémonies.

Un mythe est une parole, un message, un mode de signification (Barthes, 1957), « *un ensemble de récits fondateurs que les membres d'une société se transmettent de génération en génération, quel que soit le support* ». (Badot, 2005). Une histoire singulière peut devenir un mythe si son origine individuelle s'efface au profit d'un récit collectif et à la condition qu'elle soit compatible sémantiquement et formellement « *avec les mythes de la population concernée* » (Badot et al., 2009 ; 104 ; Badot, 2005 citant Bonte et Izard, 2000). Cette dernière remarque converge avec les conclusions des interprétations sémiotiques menées par Arnold et al. (2001) sur les prospectus *Walmart*.

Barthes (1957) envisage le mythe comme une manifestation de l'idéologie. Cette dernière représente la constellation des représentations historiques d'un ou de plusieurs mythes et leur développement dans le temps. L'idéologie est donc un concept plus vaste que le mythe, qui le transcende en quelque sorte, et qui apparaît de manière récurrente dans les travaux nord-américains.

Mobilisant les techniques de collecte de données ethnographiques (observation, entretien, introspection, prise de photographies, collecte de matériel commercial et promotionnel, vidéographies), l'interprétation recourt à des cadres conceptuels empruntés tant à l'ethnologie qu'à l'anthropologie.

Une grille d'interprétation des fonctions symboliques des contextes de distribution expérientiels est suggérée par Badot et al., (2009) (citant Laburthe-Tolra et Warnier, 1993 ; Bouvier, 2002) et appliquée par Badot et Lemoine (2008) au secteur de la distribution. Elle traite ainsi de : (1) l'étude des potentialités et des phénomènes émergents ou « *signaux faibles* » (Badot et Lemoine, 2008) ; (2) l'étude des systèmes symboliques ancrés culturellement dans le comportement des consommateurs et les stratégies des distributeurs (univers projectif, héros symboliques des lieux, analogie des phénomènes observés dans la culture populaire, ...) ; (3) l'étude des connotations du religieux et des façons d'exprimer le sacré (choses tangibles ou intangibles, temps et lieux, dieux, prophètes, fidèles, dogmes, croyances, rites, rituels et sacrifices, ...) ; (4) l'étude des systèmes langagiers et narratifs (signes, grammaires et règles d'assemblage des signes, narrations) ; (5) l'étude de la production de mythes.

1.2.2. Contributions des recherches sur l'interprétation des environnements voulus

L'ensemble des recherches interprétatives s'inscrit dans une perspective postmoderne de la consommation, dans le prolongement des travaux de Ritzer (1996, 1999). En ce sens, le rôle des espaces de vente, au-delà de l'offre produit, est de proposer un « *concept-expérience* » (Rémy, 2006 ; 26) susceptible de « *réenchanter le monde* » (Hetzl, 2000 ; 152). Le réenchancement du commerce de détail correspond à un ensemble de pratiques initiées par les distributeurs et les consommateurs qui activent des sources de valeur non fonctionnelles (Badot et Filser, 2007).

Dans une perspective ethnosociologique, Badot et Cova (2003) identifient trois attributs de la théorie de la consommation réenchantée, susceptibles de constituer des premières clés de lecture des espaces de vente. Tout d’abord, la défiance institutionnelle et la prise de pouvoir du consommateur dans la constitution et la valorisation de l’offre font écho aux travaux sur l’appropriation, la théorie de l’agence (Arnould, 2005) et la gouvernementalité du consommateur (Cova et Cova, 2009). Nous retiendrons particulièrement la notion de « *self service symbolique* » que peut constituer l’expérience en magasin dans le projet de quête identitaire de l’individu. « *Le redimensionnement micro-social* » évoque la valeur de lien conférée par les espaces de vente et renvoie aux travaux sur les communautés de marque (Muniz et O’Guinn, 2001) et sur les sous-cultures de consommation (Schouten et McAlexander, 1995). Enfin, « *la revanche du sacré* » réintroduit les rituels, devenus des moyens d’authentification dans les processus de consommation des lieux et objets (Cova et Cova, 2001). Il conduit également au retour à la proximité, au passé (nostalgie) et à la recherche de référents. Les travaux menés sur la nostalgie (Divard et Robert-Demontrond, 1997) et la spiritualité (Poulain, 2009 ; Poulain et *al.*, 2013) illustrent cette résurgence.

Parallèlement, Heilbrunn et Courtois (2008) proposent une typologie des registres de l’expérience d’un lieu, afférents à des propositions de valeur hédoniques ou utopiques (Cf. Tableau 3.7.). L’intérêt de cette classification réside dans la reconnaissance de deux formes d’expression du contrat hédonique, à savoir l’extraordinaire (et l’hyperréalité qui lui est communément associée) et la sensorialité, l’émotion, inhérent à la stimulation polysensorielle. En outre, le registre phatique, proche du lien sociétaire, met l’emphase sur la nostalgie et la mémoire, supports mobilisables pour construire un lien, un dialogue avec le consommateur. Le registre empathique se rapproche, quant à lui, du lien communautaire.

Tableau 3.7. Les quatre registres de l’expérience d’un lieu (d’après Heilbrunn et Courtois, 2008)

Contrat hédonique	Contrat utopique
EMPATHIQUE Registre de l’extraordinaire Gigantisme, magique, féérique	EMPATHIQUE Registre du lien Connivence, proximité, intimité
PATHIQUE Registre de l’émotion Sensorialité, désir, projection	PHATIQUE Registre de la réassurance Mémoire, nostalgie, répétition

Ces différentes contributions convergent avec notre classification des valorisations du design d’expérience mobilisée pour structurer notre analyse. Le registre « *Extraordinaire* », et l’hyperréalité qui lui est associée, répond davantage à des stratégies de création d’offre d’expérience que d’habillage expérientiel, objet de notre recherche. L’analyse des études ethnographiques nous amène à considérer ce registre et à l’intégrer dans les valorisations esthétique et sociétaire (valeur sociale et/ou culturelle).

Les interprétations réalisées fournissent des contributions significatives quant aux modalités mobilisées par les concepteurs pour traduire des fonctions symboliques dans un espace commercial. Notre ambition n'est pas de recenser l'intégralité des recherches interprétatives sur les espaces de vente. Il est toutefois intéressant de constater les points de convergence ou de divergence entre plusieurs études et de relater le décodage opéré par les différents chercheurs ainsi que la détection des supports du design d'expérience qui contribuent à « faire signe ».

Le succès d'une thématization, quelle qu'elle soit, repose sur son authenticité (2.2.2.1.). Les recherches interprétatives menées sur les espaces de vente permettent d'apporter des clés de conception d'un design d'expérience à même de répondre aux quatre propositions de valeur basées sur les éléments d'agence du consommateur (Arnould, 2005), car elles étudient en profondeur les valorisations sociétaire (2.2.2.2.) et communautaire (2.2.2.3.). Les principales contributions de ces travaux ethnographiques sont synthétisées dans le tableau A (Annexe A).

2.2.2.1. L'authenticité

Le concept d'authenticité apparaît très fréquemment dans la littérature en lien avec notre objet de recherche. Arnould (2005), à titre d'exemple, conseille aux distributeurs de proposer aux consommateurs des expériences authentiques, afin de permettre aux individus de réaliser leurs projets authentifiants.

Rémy (2006 ; 51) insiste sur « *les principes de cohérence et d'authenticité dans la constitution de l'offre* ». La thématization a été longtemps assimilée à la construction d'une hyperréalité, que Graillot (2005 ; 51) définit comme une « *réalité différente de la réalité objective (...) générée par un processus (...) de simulation qui remplace le réel par les signes du réel* » et « *qui conduit à ne plus pouvoir faire la différence entre le vrai et le faux* ». Ce processus de simulation ou d'« *authentification* » associé à l'hyperréalité « *représente un axe stratégique pour positionner son offre* » (Camus, 2004 ; 39).

Cova et Cova (2002) ont confronté les principes d'authenticité et d'hyperréalité et ont identifié deux catégories de personnes en quête d'authenticité : la première ne peut se satisfaire que d'authenticité véritable ; la seconde peut se contenter d'un « *ersatz d'authenticité hyperréel* ». Plusieurs formes d'hyperréalité ont été révélées par les chercheurs ; Graillot (2005) identifie un *continuum* dont les extrémités constituent deux types d'hyperréalité opposés : la copie authentique ou améliorée d'une réalité matérielle d'une part ; la « *réalité originale* », ou copie ne possédant pas d'original d'autre part³⁰. Quel que soit le type d'hyperréalité dont il est question, la transformation se doit d'être cohérente à différents niveaux afin d'optimiser « *l'authenticité perçue* » (Camus, 2003, 2004) de la thématization (Rémy, 2006) et légitimer l'enseigne :

³⁰ Peut faire référence à la nostalgie réelle vs. simulée (Divard et Robert-Demontrond, 1997).

- Les sources de réenchancement fournies en magasin doivent être congruentes avec le positionnement de l'enseigne (Kozinets et *al.*, 2002) et la culture du détaillant (Badot et Filser, 2007) ;
- Les différentes formes d'énonciation du thème doivent être convergentes (Rémy, 2006), faisant référence à la communication globale de l'enseigne ;
- Les éléments de la théâtralisation du thème doivent être habilement agencés, de manière à ce que l'expérience donne du sens et soit conforme au positionnement souhaité. Pour Hetzel (1996), il est nécessaire de se différencier par le concept en travaillant « *de façon systématique sur toutes les composantes de l'offre, pour les mettre en cohérence* ». Rémy (2006) qualifie ce niveau de cohérence de fonctionnel.
- L'articulation entre l'énonciation du thème et sa théâtralisation se doit également d'être congruente. Bucci (1998) évoque le design de la relation qui consiste à « *imaginer la rencontre entre l'attention de l'individu et l'offre et jouer le rôle de metteur en scène de cette rencontre en utilisant, ou mieux en orchestrant, les différents médias à disposition et qui constituent l'offre globale : produit, service, lieu de vente, ambiance, communication...* ». Badot et Filser (2007 ; 175) insistent particulièrement sur la nécessaire congruence entre l'expérience proposée et les perceptions du personnel en contact avec la clientèle (positionnement vécu au sens de Pontier, 1986). Ce dernier point nous semble crucial dans un contexte de repositionnement d'enseigne puisqu'il nécessite le déploiement d'un nouveau concept d'espace de vente avec des équipes préexistantes.

1.2.2.2. Les valorisations sociétales du design d'expérience

Sherry (1998) a développé une typologie des environnements de service à partir des travaux de Bitner (1992). Deux dimensions définissent ainsi quatre catégories d'environnements de service. Le premier axe correspond au *continuum* Nature / Culture. Le second axe qualifie le degré de tangibilité du thème (physique vs. idéal). Kozinets et *al.* (2002) enrichissent cette classification en ajoutant trois nouvelles dimensions : l'orientation de la marque (unidimensionnelle vs. multidimensionnelle), l'orientation culturelle de l'enseigne (ordinaire vs. extraordinaire) et l'orientation de l'espace de vente (acquisition vs. expérience). Selon les auteurs, le cas de figure le plus complexe à piloter pour l'entreprise, et le plus rare, correspond à une marque multidimensionnelle offrant une expérience en magasin spectaculaire. Ce type d'environnement, qualifié de « *mindscape* », correspond à ce que Ritzer (1999) qualifie de « *cathédrales de la consommation* », renvoyant à des significations enchantées, voire sacrées et religieuses pour la plupart des consommateurs (Kozinets et *al.*, 2002). Néanmoins, cette conception ne relève pas uniquement de contextes extraordinaires ; ce point sera abordé ultérieurement (1.2.3.).

Il apparaît que la valorisation sociétaire « valeur sociale et culturelle » ait fait l'objet de la majorité des analyses ethnographiques que nous avons étudiées. Celle-ci est parfois associée à une valorisation basée sur la nostalgie (*Ralph Lauren*) ou à une valorisation basée sur l'image de soi (*Colette*). Le programme de recherche de la CCT, orienté sur les aspects culturels de la consommation, justifie ce résultat.

Les recherches interprétatives de Peñaloza sur *Nike Town* (1999), d'Hetzel (1997, 2000, 2002b) sur *Nature & Découvertes*, voire *Ralph Lauren* et *Mall of America*, d'Arnold et al. (2001) et de Badot (2005) sur *Walmart*, de Borghini et al. (2009) sur *American Girl Place* ou encore d'Andrieu, Badot et Macé (2004) sur le *West Edmonton Mall* illustrent des thèmes socio-culturels tous différents. Néanmoins, elles mettent en lumière plusieurs contributions.

L'habillage social de l'offre permet au consommateur de donner un sens à sa consommation. La segmentation se fait donc selon un style, un partage de valeurs sociales et culturelles. « *Le positionnement de l'entreprise passe alors par une valeur partagée qui peut prendre la forme d'un mythe, d'une histoire* » (Rémy, 2006 ; 36), d'une « *idéologie d'enseigne* » (Borghini et al., 2009).

La référence au concept de mythe renvoie aux notions de sacré et de spiritualité (Poulain, 2009 ; Poulain et al., 2013). À titre d'exemple, l'étude du *West Edmonton Mall* (Andrieu, Badot et Macé, 2004) permet de rendre compte des fonctions religieuse et psycho-sociale inhérentes à la visite du centre commercial, assimilable à une succession de séquences de construction et questionnement identitaires traduites par le design d'environnement, le parcours client, la pratique de rituels et la présence de « *guides* », que sont les mascottes du centre.

Par le biais de la sémiotique, Arnold et al. (2001) ont déterminé les significations symboliques associées à la communication de *Walmart*, à savoir les références nombreuses afférentes à l'idéologie dominante de la vie américaine (mythes populaires comme *l'homo economicus*, l'Amérique populiste, la famille américaine des années 50, la communauté, ancrés dans la nostalgie). Disposant d'un socle de confiance conféré par ses fonctions symboliques, il a été démontré empiriquement que le distributeur était mieux perçu sur les composantes fonctionnelles de son offre par rapport à ses concurrents (*Sears, Kmart, Target*). Les auteurs distinguent ainsi les leviers fonctionnels de l'enseigne que sont la localisation, le prix et l'assortiment des leviers symboliques que sont l'architecture, l'aménagement, le merchandising, la signalisation, la marque, la publicité, la promotion ou encore les employés. Actionner les leviers symboliques confère un avantage concurrentiel au distributeur dans la mesure où ils font référence à des normes culturelles significatives pour les consommateurs. En somme, l'habillage non marchand de l'enseigne renforce la légitimité de ses compétences marchandes.

De la lecture des lieux de vente ou des traductions du design d'environnement réalisées par Hetzel (1997, 2000, 2002b, 2007), trois modalités contribuent à donner du sens à l'expérience et reviennent

de manière récurrente : la stimulation polysensorielle simultanée (synesthésie), le soin apporté à chaque détail de l'environnement afin d'authentifier le décor global et le parcours client.

Alors qu'Hetzel (1997, 2000) mobilise le concept de philosophie, Borghini et *al.* (2009) adoptent celui d'idéologie d'enseigne qu'ils définissent comme consistant à proposer une « *expérience basée sur une représentation détaillée de valeurs morales et sociales présentées de manière extensive et intensive par l'environnement physique et en lien avec l'action morale effective des vies des consommateurs impliqués* » ou encore comme un « *ensemble de tactiques opérées dans un lieu parfait, riche en valeurs, encourageant une acquisition basée sur l'éthique, où les consommateurs considèrent l'achat et la participation comme des poursuites sociales qui les aident à gagner ou regagner en moralité* ». Floor (2006) a mis en exergue le rôle de l'idéologie dans la construction et la pérennité d'une expérience en magasin réussie, en faisant référence aux enseignes *American Apparel*, *The Body Shop* et *Ben and Jerry's*.

Pour Borghini et *al.* (2009), l'idéologie est véhiculée par la convergence et la simultanéité d'un design d'environnement efficace, d'une orchestration du comportement humain (personnel et clients) et d'une disponibilité du consommateur à s'immerger.

Les expériences doivent ainsi être encapsulées dans des histoires détaillées ou « *mythemes* », (néologisme liant mythes et thèmes) (Kozinets et *al.*, 2002) et se traduire dans un ensemble d'éléments matériels inter-reliés. Dans le cas du magasin *American Girl Place*, Borghini et *al.* (2009) ont recensé comme « *supports matériels* », les vitrines d'exposition de l'espace muséal, les mises en scène, les costumes, les lieux d'échanges, les rituels, le référencement de gammes périphériques jouant le rôle de supports pédagogiques comme les ouvrages de la librairie, de même que les supports de communication additionnels, permettant de prolonger l'expérience à l'extérieur du magasin (stickers, sacs, T-shirts).

Un dernier élément semble jouer un rôle important dans la conception d'une idéologie d'enseigne : simuler des environnements permettant au chaland de voyager dans un autre « *espace-temps* » (Andrieu et *al.*, 2004 ; Borghini et *al.*, 2009 ; Hetzel, 2002b ; Peñaloza, 1999). Cette opération stimule les évocations imaginaires et permet de « brouiller les pistes » sur les origines du mythe, lui conférant ainsi ses propriétés légitimes (une histoire individuelle qui s'efface au profit du collectif, qui se transmet, dont on a oublié la source...) et renforce sa crédibilité.

En somme, les recherches sémiotiques et sémio-ethnographiques menées sur différentes enseignes permettent de mettre en exergue plusieurs clés de conception des espaces expérientiels basés sur des valeurs sociales ou culturelles :

- Stimuler la promulgation de la marque dans l'espace de vente (Borghini et *al.*, 2009) consiste à définir l'idéologie de l'enseigne (ou philosophie pour Hetzel, 1997, 2000), la façon de la communiquer aux chalands à l'intérieur du magasin et la manière dont les chalands peuvent se

la transmettre (prévoir des lieux et / ou des moyens d'échanges), en termes de narrations, histoires apprises, pratiquées, appréciées à différents endroits du magasin. Les clients se réunissent autour de la marque et de l'expérience proposée.

- Identifier les formats appropriés (musée, lieu d'achat, lieu de consommation, lieu de vie, espace éducatif, ...) qui jalonnent le parcours client, permettant au chaland de construire progressivement et d'exprimer l'intégralité de l'expérience souhaitée.
- Construire un espace muséal (Borghini et *al.*, 2009 ; Peñaloza, 1999) pour attirer l'attention du chaland, susciter des projections imaginaires et conférer une mise à distance, « une élévation » du futur objet d'acquisition. Cet élément se retrouve notamment dans chaque magasin de l'enseigne *Louis Vuitton*, où une pièce historique de la marque est exposée à l'entrée dans une vitrine ; une plaque gravée permet de renseigner sur la date et les matériaux de fabrication, ainsi que sur la collection dont la pièce de maroquinerie est issue. L'espace muséal peut constituer le lieu propice pour la mise en scène de référents (Carù et Cova, 2003), facilitant ainsi les opérations de nidification et d'exploration dans l'appropriation de l'expérience par le chaland.
- Utiliser des supports physiques à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de vente pour relayer l'idéologie d'enseigne ; tangibiliser le souvenir de l'expérience (par exemple, la photo d'*American Girl Place* ou le polaroïd avec le mannequin d'*Abercrombie & Fitch*).
- Recourir à la sur-stimulation polysensorielle.
- Avoir le souci du détail dans les éléments de décor, dans la signalétique, dans les tenues des équipes, ... confère une authenticité à l'expérience proposée (Hetzl, 2000, 2002b).
- « Brouiller » l'ancrage spatio-temporel du chaland ; créer un décalage entre l'expérience en magasin et l'extérieur (Hetzl, 2000, 2002b), constituer un contexte enclavé et sécurisé (Carù et Cova, 2006), lier une authenticité réelle à une authenticité simulée (*West Edmonton Mall*).
- Mettre en place et guider des rituels de magasinage visant l'appropriation de l'expérience par les chalands (cartes de questions ou de thèmes à aborder dans le restaurant *American Girl Place*, ...).
- Matérialiser une fonction pédagogique (conseils) de l'enseigne autour des valeurs au personnel en contact avec la clientèle.

1.2.2.3. Les valorisations communautaires du design d'expérience

Comme le précise Rémy (2006), des enseignes (ou espaces de vente) peuvent décider de se positionner dans le cadre d'une communauté. Dans ce cas, le lien est préexistant à la relation

marchande (Rémy, 2000). Il peut se référer au partage d'une passion (*fun-board*, moto, roller, ...) autant qu'à des communautés ethniques ou régionales. L'ancrage de l'espace de vente dans la communauté concernée, à savoir le respect de ses règles culturelles (rites, mythes, codes, ...) conditionnera son succès commercial.

Des enseignes peuvent également décider de répondre au désir communautaire des consommateurs en proposant des espaces conviviaux et chaleureux, propices au développement d'expériences communautaires (Cf. les ateliers de cuisine de l'enseigne américaine *Whole Foods Market* - Encadré 2.4.). Le « redimensionnement micro-social » évoqué par Badot et Cova (2003) fait notamment référence au maillage de groupes sociétaux, susceptibles de se créer le temps d'une expérience communautaire ou « *communitas* » (Arnould et Price, 1993).

Le désir communautaire peut également s'exprimer sous la forme d'une « *communauté émotionnelle et imaginaire* » (Maffesoli, 1998) ; les individus cherchent la compagnie d'autrui sans pour autant interagir avec eux. Les « *food courts* » des malls américains, de même que la table centrale du « *Water Bar* » de *Colette* (Hetzel, 2007) ou les tables communautaires de *Whole Foods Market* répondent à cette expression communautaire.

La valorisation communautaire d'une expérience de consommation ne passe pas nécessairement par l'adhésion à une valeur morale, sociale ou culturelle. Néanmoins, il est possible pour un distributeur de capitaliser sur son idéologie d'enseigne pour fédérer les clients et leur proposer des expériences communautaires extra-marchandes. Tel est le cas de *Nature & Découvertes* avec ses sorties ludopédagogiques ou de *Décathlon* avec l'ouverture des « *Parcs de la Forme* » (désormais « *Parcs Oxylane* ») en 1999 et la création en 2003 des « *Événements Clients acteurs* », invitant les clients à l'initiation et au partage autour de différentes activités sportives. Dans le secteur alimentaire, *La Ferme du Sart* (devenue *O'tera du Sart*) met à la disposition des visiteurs trois hectares de « *jardin potager* ». Les clients peuvent ainsi se promener, découvrir les animaux et les cultures de la région, pique-niquer et s'amuser en famille grâce à des animations proposées en permanence.

L'organisation d'événements donnant lieu à des rassemblements à l'intérieur (les expositions et partage de recettes de cuisine de *Colette* ; les fêtes d'anniversaires pour *Build-a-Bear Workshop*) ou à l'extérieur du point de vente, de même que la création de lieux de vie au sein même du magasin (cafés, restaurants, salons de thé, ...) favorisent également l'expression communautaire.

Les travaux de Badot et Lemoine (2008, 2009) sur les enseignes américaines *Abercrombie & Fitch* et *Build-a-Bear Workshop* apportent des enseignements additionnels, relatifs à la théâtralisation d'un thème communautaire :

- Les parcours clients sont extrêmement ritualisés, même s'ils paraissent « ouverts » au premier abord (*Build-a-Bear Workshop*). Chaque étape du parcours client est connotée symboliquement (les étapes de la naissance pour *Build-a-Bear Workshop*, « *l'exposition-*

imprégnation aux codes de la tribu » pour *Abercrombie & Fitch*). Le design d'environnement est conçu pour servir au mieux ce parcours ritualisé.

- Le personnel en contact avec la clientèle joue pleinement le rôle de guide et initie le client aux rites, codes et mythes de la communauté. Le personnel de *Build-a-Bear* s'exprime en langu'ours ; les jeunes employés d'*Abercrombie & Fitch* incitent les visiteurs à transgresser le lieu par la danse, le jeu, le toucher, les postures, ...
- La sur-stimulation sensorielle contribue fortement à renforcer la phase d'exposition-imprégnation aux codes de la tribu. Le parfum, l'éclairage, la musique, l'échange tactile avec le personnel pour *Abercrombie & Fitch*, de même que la comptine, le bruit de la soufflerie, le contact avec la peluche et les différentes machines pour *Build-a-Bear Workshop* conduisent à « *l'enracinement sensoriel dans la tribu* » (Lemoine et Badot, 2008 ; 16).
- Le processus de tribalisation se déroule en trois phases. L'exposition-imprégnation aux codes de la tribu a lieu dans le magasin. Les souvenirs issus de la visite (Polaroïd et parfum vaporisé sur les vêtements pour *Abercrombie & Fitch* ; le passeport de la peluche pour *Build-a-Bear Workshop*) facilitent l'incubation (rapport plus intimiste du consommateur avec la marque) et l'intensification, « *qui consiste à vénérer la tribu et à multiplier les pratiques tribales* » (Lemoine et Badot, 2008 ; 16).

Lemoine et Badot (2008), se référant aux travaux de Cova et Louyot-Gallicher (2006) mentionnent sept composantes-clés inhérentes à la ritualisation d'un parcours client : des objets-cultes, des costumes rituels, des lieux d'exercice du rituel, des paroles et des gestes magiques, des icônes et des idoles.

2.2.3. Vers une nouvelle conception du réenchantement des espaces de vente

La littérature en comportement du consommateur mobilise le concept de spectacle (Debord, 1967) pour qualifier le mode prédominant de consommation de la postmodernité (Peñaloza, 1999 ; 339). Pour Firat et Venkatesh (1995), les spectacles correspondent à des environnements riches et complexes, émettant des significations culturelles ancrées dans les compréhensions que les consommateurs ont de la réalité. Deighton (1992) caractérise le spectacle comme un type spécifique de performance commerciale qui implique une participation du consommateur (bien que relative), une mise en scène « *exagérée* » et l'amplification de valeurs sociales, avec une emphase sur la connaissance des mécanismes de production comme faisant partie intégrante de l'expérience. Certaines de ces acceptions font référence au principe de réalité simulée conférée par l'hyperréalité.

Badot (2005), prolongeant l'étude initiale d'Arnold et *al.* (2001) sur le premier distributeur mondial, a démontré en quoi les histoires ou narrations véhiculées par les magasins font écho à des mythes

populaires. Il a ainsi mis en évidence la dimension ordinaire, voire infraordinaire de l'expérience, largement occultée dans les travaux sur l'expérience (Badot et Filser, 2007) et quelque peu antagoniste à la conception postmoderne du spectacle.

Cette étude permet d'expliquer en quoi le thème de l'ascétisme a pu constituer un levier symbolique de croissance pour les hard-discounters alimentaires (Rémy, 2006 ; Djelassi et *al.*, 2009). Les stratégies de réenchancement ne nécessitent donc pas nécessairement des mises en scène spectaculaires et peuvent consister en un « *réenchancement du coin de la rue* » (Badot, 2005 ; Badot et Filser, 2007).

La plupart des interprétations d'environnement étudiées concernent des espaces commerciaux extraordinaires (ou spectaculaires), dont les contextes expérientiels sont majoritairement contrôlés par le distributeur (« *company-driven experiences* » pour Carù et Cova, 2007). Même si Borghini et *al.* (2009) mentionnent la disponibilité du chaland à s'immerger dans l'expérience proposée comme facteur-clé de succès d'un espace de vente thématisé, le rôle de co-construction de l'expérience par le consommateur est souvent minimisé.

La remise en question du spectaculaire comme vecteur unique du réenchancement encourage la création de contextes expérientiels « *co-driven* » et laisse entrevoir de nouvelles options stratégiques pour les praticiens, moins onéreuses, adaptées et efficaces (Badot et Filser, 2007). En effet, alors que le réenchancement extraordinaire (*Nike Town, Mall of America, ESPN Zone*) implique une manipulation complexe des sources de stimulation de l'environnement de service (Kozinets et *al.*, 2002), le réenchancement ordinaire nécessite des ressources minimales mais une participation active du consommateur (Badot et Filser, 2007). L'hyperréalité, dans sa configuration spectaculaire, n'est alors pas de mise et le détaillant doit laisser suffisamment d'autonomie au client, de manière à ce qu'il puisse construire sa propre expérience à partir de la manipulation des stimuli de l'environnement (Carù et Cova, 2007).

Un second axe de questionnement se réfère aux logiques d'innovation sous-tendant les stratégies de réenchancement des espaces de vente (Badot et Filser, 2007). Une conception rationnelle consiste à respecter les règles de viabilité marketing, à savoir l'existence d'une demande potentielle suffisante pour rentabiliser les investissements qu'exigent la création d'un espace de vente thématisé (*a fortiori* d'une chaîne de magasins) et de réels objectifs stratégiques en terme de marketing relationnel (Kozinets et *al.*, 2002). Badot et Filser (2007) précisent également l'importance que revêt le respect des principes de base du marketing, à savoir les contraintes environnementales, la nature de la concurrence et les choix stratégiques, voire opérationnels de l'entreprise. L'échec du *centre commercial TM* traité par Badot et Lemoine (2008) semble illustrer fort à propos le danger que peut constituer la thématisation d'un espace de vente en complet décalage avec les attentes et aspirations de la clientèle de la zone de chalandise.

Répondant à cette logique, la majorité des recherches tendent d'ailleurs à opérer un lien entre l'historique de l'enseigne, sa genèse, sa philosophie (Hetzl, 2000, 2002b), son « *idéologie* » (Borghini et al., 2009), à l'origine des stratégies de positionnement adoptées, et évalue la congruence entre la nature du réenchancement proposé dans l'espace de vente et le positionnement du détaillant.

Néanmoins, Badot et Filser (2007 ; 170) recensent des stratégies managériales inhérentes à la création d'espaces de vente thématiques « *basées davantage sur un geste créatif de l'entrepreneur que sur une notion de gestion de la performance* ». Tel est le cas des magasins amiraux, « *à mi-chemin entre marketing expérientiel et gestion de la marque* », qui constituent avant tout un média de communication (Filser, 2001) ou l'ouverture de sites commerciaux répondant aux mêmes logiques que les parcs d'attraction comme *Mall of America*. À l'inverse des précédents cas de figure, les logiques transactionnelles priment sur la dynamique relationnelle, convoquant expériences extraordinaires et mises en scène hyper-réelles.

Discussion

Tout comme les motivations de fréquentation du chaland, les composantes de la valeur perçue ou les dimensions de l'expérience, les différentes catégories de valorisation du design d'expérience ne sont pas exclusives.

Un design d'expérience peut se concevoir à partir d'une combinaison de différentes valorisations. Les valorisations identitaire et communautaire sont nécessairement hédoniques, recourant notamment à une stimulation polysensorielle ; néanmoins, une valorisation identitaire peut être liée à une valorisation communautaire, dans le cas de thèmes axés sur des valeurs sociales et culturelles partagées mais ne constitue pas pour autant une condition préalable. Le lien peut s'établir autour d'une passion (Rémy, 2000, 2006), être motivé par le besoin de partager une « *émotion contiguë* » (Cova, 1999) ou un moment de convivialité.

Badot et Filser (2007 ; 166) soulignent que « *les espaces commerciaux doivent être conçus selon une hybridation de différentes dimensions expérientielles* », mêlant des caractéristiques hédoniques, ludiques et spirituelles.

La dimension temporelle de l'expérience (Roederer, 2008) apparaît à maintes reprises dans les différentes recherches interprétatives évoquées, lorsqu'il est fait mention des parcours-clients ou de la perte de repères temporels (Hetzl, 2000 ; Borghini et al., 2009 ; Andrieu, et al. , 2004). Une valorisation temporelle du design d'expérience de l'espace de vente pourrait être envisagée, sous-jacente à toutes les formes de valorisation, tout comme la dimension temporelle de l'expérience. La forme de cette valorisation dépend néanmoins de l'orientation de l'expérience proposée (fonctionnelle vs. expérientielle). Dans le cas d'une orientation davantage fonctionnelle, l'objectif premier consiste à

optimiser le temps passé en magasin et donc les flux et processus. Dans le cas d'une orientation expérientielle, l'action porte davantage sur la perception du temps passé et la distraction. La théâtralisation viserait à orchestrer un « *temps atemporel* » (Andrieu et al., 2004).

Pour ces différentes raisons, et parce qu'elles rendent compte de l'interaction du chaland avec l'espace de vente et constituent des construits théoriques constants puisque validés empiriquement dans des contextes variés (Roederer, 2008), une lecture de la conception des espaces de vente doit se réaliser à partir des dimensions de l'expérience, à l'instar de la grille d'Heilbrunn et Courtois (2008).

Carù et Cova (2007 ; 8) résument les principes de conception d'un design d'expérience efficient, en mettant en exergue la nécessaire cohérence devant opérer entre :

- Le décor : le design d'environnement, la théâtralisation, en portant une attention particulière à la stimulation multisensorielle. Le contexte doit être enclavé (rupture avec l'extérieur – Cf. *Ralph Lauren*) et sécurisé (Cf. attractions *West Edmonton Mall* et *Mall of America*) ;
- La mise en scène : le parcours client et les jeux de rôles des acteurs, que sont le personnel et les clients. La participation active du consommateur doit être facilitée par toutes sortes d'éléments spécifiant le rôle de chaque partie dans les rituels mis en place et les narrations, histoires, et intrigues ;
- La création de souvenirs, permettant de prolonger l'expérience vécue en magasin et de relier le consommateur à la marque. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner les sacs, les T-Shirts, les stickers et la photo d'*American Girl Place* ou le parfum vaporisé sur les vêtements, le Polaroid et les vêtements logotés d'*Abercrombie & Fitch*. L'acquisition d'objets de souvenirs par le consommateur peut s'envisager dans le cadre d'expériences extraordinaires (Petr, 2002), se rapportant à des « *référentiels* » individuels, temporels ou spatiaux.

Les interprétations ethnographiques apportent des contributions sur la matérialisation des valorisations utopiques du design d'expérience de l'espace de vente (Cf. Tableau 3.8.).

Les approches mobilisées par les différentes recherches évoquées comportent des limites méthodologiques (Arnold et al., 2001 ; Badot et al., 2009). Ces analyses étant unidirectionnelles, elles comportent un biais inhérent aux chercheurs, conférant une partialité relative des interprétations. Badot (2005) évoque « *la nécessité de croiser (ces analyses unidirectionnelles) avec une étude des réceptions/perceptions de la clientèle (Tissier-Desbordes, 2004)* ».

Par ailleurs, ces travaux focalisent sur le cœur de l'expérience en magasin, confrontant les perspectives managériale et consommateur, alors même qu'elles répondent à deux logiques antagonistes (Hetzl, 2000 ; 146) : « *Celle de la conception d'une part, qui est le résultat de nombreuses réunions, d'imposants dossiers, de discussions où il n'y a pas de place pour l'improvisation. Et celle de la réception d'autre part, où le résultat sera d'autant plus pertinent que les consommateurs y découvriront tout à fait autre chose :*

le rêve, l'imprévu, la possibilité de s'évader de leur quotidien ». Selon Hetzel (2000 ; 150), la socio-sémiotique de la consommation s'intéresse « aux modalités de production et de réception afin d'établir une théorie de la signification, voire une théorie du shopping ».

Tableau 3.8. Dimensions de l'expérience, valorisations et caractéristiques du design d'expérience

Pour toutes les valorisations : **Cohérence et Authenticité** (éléments du décor, signalétique, tenues, ...)(réelle et/ou simulée)

Dimensions de l'expérience	Valorisation du design d'expérience	Valorisation temporelle	Caractéristiques du design d'expérience
Hédonico-sensorielle	Esthétique	Parcours client <i>Stimulé</i>	Contexte enclavé, sécurisé et thématisé Stimulation polysensorielle (synesthésique)
Praxéologique	Ludique	Parcours client découverte / exploration active (orientation)	Dispositif d'accompagnement : référents (liés à l'intrigue ; cf. design graphique, guides (personnel(tenues, agencement) ; supports interactifs) Dispositif d'auto-détermination : micro-événements et clôtures ; surprises ; customisation du parcours ; espaces de repos (fauteuils, ...) ; ambiance ; agencement Dispositif d'action collective : rituels, lieu social (third space), événements (intérieur et extérieur), ...
Rhétorique	Image de soi Nostalgie	Parcours-client jalonné (formats différents) « atemporel »	++ Dispositif d'accompagnement : + espace muséal, gammes périphériques, qui relaient les valeurs à partager (Éducation /Évangélisme) ou « mythemes », lieux d'échange entre clients, implosion espace/temps, supports physiques intérieur et extérieur du magasin (souvenirs)
	Valeur sociale et / ou culturelle		
	Communautaire	Ritualisation du parcours-client	+++ Dispositif d'action collective : objets-cultes, costumes rituels, lieux d'exercice du rituel, paroles et gestes magiques, icônes et idoles

Néanmoins, il apparaît que le chercheur adopte plutôt une posture de consommateur ; les intentions des praticiens du marketing sont majoritairement interprétées par le décodage des environnements commerciaux proposés, bien qu'étayées par des entretiens non directifs avec le personnel ou les managers. Cette perspective trouve sa légitimité dans la définition de l'ethnomarketing (Badot et al., 2009 ; 95), qui correspond à « l'application de l'ethnologie à l'étude du comportement du consommateur ou du magasinier, que sa finalité soit actionniste ou non ». Comme le précisent Arnould et Wallendorf (1994), il s'agit de « market oriented ethnography » et non d'ethnographie du marketing. Cette constatation laisse entrevoir de nouveaux prolongements en matière de recherche : s'il est vrai que de

plus en plus d'entreprises mobilisent l'ethnomarketing pour concevoir et optimiser leurs contextes expérientiels (Badot et *al.*, 2009) - comme l'illustre la collaboration entre Dominique Desjeux et *Leroy Merlin* –, une application de l'ethnologie à l'étude des pratiques managériales des distributeurs pourra apporter un nouvel éclairage et rendre réellement compte de la confrontation des deux logiques de conception et de réception des espaces de vente (Hetzel, 2000).

SECTION 2

GRILLE DE LECTURE DU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE BASÉE SUR LA CO-CRÉATION DE VALEUR AVEC LE CHALAND

À notre connaissance, très peu de recherches ont rendu compte du « *caractère indissociable (...) de l'analyse du comportement du consommateur et (...) de la stratégie marketing* » dans l'étude de l'expérience (Filser, 2002 ; 21). La mise en exergue des limites de ces travaux (2.1.) finalise l'élaboration d'une grille de lecture intégrative (2.2).

2.1. Recherches intégratrices de l'expérience en magasin : limites et perspectives

2.1.1. Vers une prise en compte des dimensions de l'expérience vécue

Plusieurs recherches se sont attachées à sonder les intentions managériales afférentes aux modalités d'expression du positionnement voulu dans le design d'expérience de l'espace de vente (Areni, 2003 ; Rieunier, 2004), jusqu'à les confronter avec les perceptions de la clientèle (Gentric, 2005 ; El Aouni, 2006). Les méthodes ethnographiques restent cependant peu mobilisées dans ce contexte, notamment pour relater le projet de proposition de valeur à l'initiative de l'entreprise (Gentric, 2005).

Gentric (2005) et El Aouni (2006) ont confronté empiriquement l'intention stratégique et la perception des consommateurs dans le contexte du commerce de détail. La première recherche, qualitative, a permis de mettre en évidence les différentes formes d'expériences liées à l'attachement à un lieu de vente spécifique (la librairie *Dialogues* à Brest) et les supports du design d'expérience correspondants. Le second travail doctoral propose un outil de mesure du décalage entre intentions et perceptions, exprimé en fonction de l'évaluation des trois environnements de Baker (1986). La recherche de Gentric (2005) s'attache à qualifier le vécu du chaland dans un magasin spécifique ; il serait intéressant d'identifier les éléments-clés du concept magasin à conserver dans le cadre d'un déploiement sur l'ensemble d'un réseau de points de vente. En outre, la perspective consommateur prévaut sur l'intention managériale, étudiée *a posteriori* de la conception de l'espace. L'échelle de mesure d'El Aouni (2006) relate les perceptions, niant leur caractère holistique de même que l'interaction entre les différents stimuli de l'environnement.

Deux travaux récents de nature conceptuelle (Puccinelli et *al.*, 2009 ; Verhoef et *al.*, 2009) plébiscitent la création d'expérience en magasin dans les stratégies des distributeurs. Si Puccinelli et *al.* (2009) adressent une série de recommandations à l'égard des détaillants et des perspectives de recherche à

l'intention de la communauté académique, Verhoef et *al.* (2009) proposent quant à eux un modèle intégrateur de l'expérience « *totale* ». Cette conceptualisation holistique englobe les éléments pilotés par l'entreprise (interface de service, atmosphère du magasin, assortiment, prix) mais également les éléments qui échappent à son contrôle (influence des autres, but de la visite en magasin, ...), de même que les différentes étapes de l'expérience (Arnould et *al.*, 2002) impliquant la complémentarité de l'omnicanal. Néanmoins, elle ne met pas en évidence l'interaction entre les différentes variables du modèle, de même qu'elle minimise le rôle de co-crédation du consommateur.

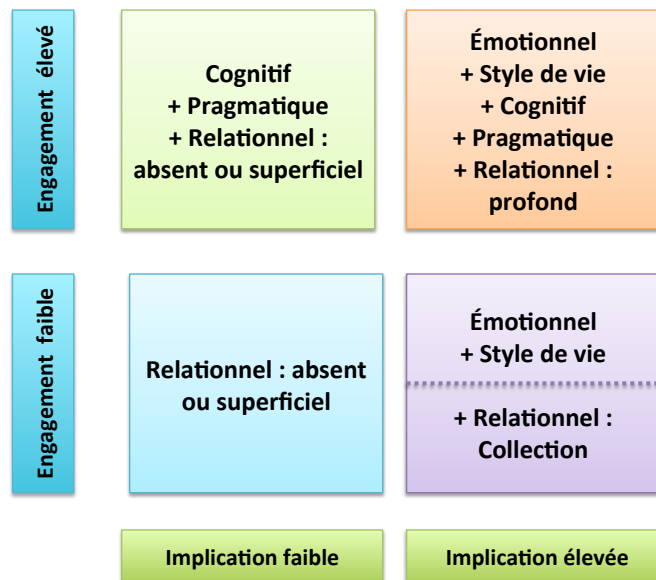
Derbaix et Filser (2011 ; 121) constatent que « *la multiplicité des stratégies de création d'expériences soulève la question d'un cadre général d'analyse de l'expérience en magasin (Fiore et Kim, 2007) (...) L'identification des composantes de l'expérience constitue incontestablement un chantier prioritaire pour les recherches qui visent à consolider le statut de l'expérience de magasinage comme unité d'analyse pertinente pour la prise de décision managériale dans le commerce de détail (Gentile, Spiller et Noci, 2007 ; Pucinelli et al., 2009 ; Verhoef et al., 2009)* ». En effet, aucun des travaux évoqués n'appréhende le cœur de l'expérience vécue par le consommateur en intégrant les dimensions de l'expérience.

Gentile, Spiller et Noci (2007) ont fait un premier pas en ce sens en caractérisant la contribution au succès de produits à très forte notoriété par six composantes de l'expérience, extraites notamment des *SEMs* (Schmitt, 1999a, 1999b) et des composantes de l'immersion (Fornerino et *al.*, 2006). Cette investigation empirique comporte plusieurs intérêts, à savoir :

- Une définition enrichie de l'expérience de consommation, dans la mesure où elle insiste sur le nécessaire engagement du consommateur (au niveau rationnel, émotionnel, sensoriel, physique et spirituel) et sur une évaluation de l'expérience résultant de l'écart entre les attentes de l'individu et des interactions successives avec la proposition de valeur de l'entreprise (points de contact) ;
- La prise en compte de la multi-dimensionnalité de l'expérience et la reconnaissance de l'interrelation entre les différentes composantes, que sont le sensoriel, l'émotionnel, le cognitif, le pragmatique, le style de vie et le relationnel.
- La considération des caractéristiques fonctionnelles dans l'offre commerciale, dans la mesure où elles confèrent un avantage compétitif durable à l'entreprise et peuvent contribuer à optimiser l'expérience.
- La mise en exergue des rôles de l'implication et de l'engagement du client dans la composition expérientielle. Le niveau d'implication dépend du coût de la proposition (en valeur absolue et par rapport aux concurrents) et de l'impact de l'achat sur l'image du consommateur ; le degré d'engagement est influencé par la fréquence d'acquisition ou d'achat et le niveau de complexité associé à l'usage du produit. Hormis le sensoriel, les deux variables permettent de dresser une typologie des expériences basée sur leur composition (*Cf.* Figure 3.5.) et de distinguer trois

catégories d'expérience relationnelle : la relation superficielle (ou absente) correspond à un faible investissement de la part de l'individu et se manifeste par des relations interpersonnelles temporellement limitées à l'usage du produit ; les clients plus impliqués peuvent s'engager dans une relation « *connectée à des pratiques de collection* », centrée sur la possession de l'objet de consommation ; enfin, la relation profonde découle d'une implication et d'un investissement importants ; les relations interpersonnelles sont alors basées sur l'existence d'une communauté partageant un système de valeurs, un style de vie. Cette gradation permet d'esquisser une typologie alternative, voire complémentaire, à celle de la valeur de lien développée par Rémy (2000).

Figure 3.5. Matrice Implication / Engagement expérientiels (d'après Gentile et *al.*, 2007)



Néanmoins, aucune mise en relation avec la proposition de valeur et la stratégie des entreprises n'a été réalisée. En outre, les dimensions de l'expérience, telles que définies et validées empiriquement par Roederer (2008), n'ont pas été mobilisées.

2.1.2. Grille d'analyse et de pilotage des stratégies expérientielles basées sur les dimensions de l'expérience vécue

Dans le prolongement de son travail doctoral, Roederer (2012a, 2012b) propose une grille d'analyse et de pilotage des stratégies expérientielles basées sur les dimensions de l'expérience vécue. Cet outil a pour intérêt majeur de fournir un diagnostic de l'avantage concurrentiel commercial de l'entreprise et procure des axes d'optimisation du design de l'expérience à l'aune des dimensions de l'expérience vécue par le consommateur.

L'auteur identifie dans un premier temps les écueils inhérents aux stratégies expérientielles. Qu'il s'agisse de création d'offre d'expérience ou d'habillage expérientiel, les risques liés à la conception d'un contexte expérientiel concernent d'une part, les moyens engagés par l'entreprise en termes de conception et d'exploitation (choix et matérialisation du thème) et d'autre part, la réception du contexte par le consommateur.

Dans le cas des espaces de vente expérientiels, un mauvais choix de thématisation peut impliquer une banalisation de l'offre de l'expérience (si le thème retenu n'est pas suffisamment différenciant) ou un manque d'adéquation avec les attentes de la clientèle du fait de la méconnaissance des dimensions de l'expérience vécue. L'entreprise peut également formuler une promesse d'expérience qu'elle ne parvient pas à fournir, du fait de l'investissement économique trop important que la production d'expérience nécessite ou d'une mauvaise traduction de l'intention par le personnel de contact (référant à la problématique du positionnement voulu vs. vécu évoqué par Pontier (1986) – Cf. Chapitre 1).

L'écart entre l'intention du contexte exprimée par l'entreprise et sa réception par le consommateur relate une mauvaise appréhension des dimensions de l'expérience. Il peut porter sur le sens de l'expérience (dimension rhétorique), sur la nature du plaisir délivré (dimension hédonico-sensorielle), sur le rapport au temps associé à l'expérience (dimension temporelle) ou sur le cadre de participation proposé au client (dimension praxéologique).

La grille de pilotage développée par Roederer (2012a, 2012b) questionne successivement l'élaboration du contexte et sa réception (Cf. Tableau 3.9.). Elle consiste à :

1. Caractériser la stratégie expérientielle en décrivant l'objet consommé et le contexte expérientiel, de façon à spécifier la différenciation ;
2. Évaluer l'avantage concurrentiel commercial en vérifiant qu'il répond aux attentes des clients, qu'il est différenciant par rapport à la concurrence et que l'entreprise détient un avantage concurrentiel stratégique (Trinquecoste, 1997, 1999) à même d'assurer sa livraison ;
3. Établir le profil des dimensions de l'expérience vécue et qualifier si leur rôle est dominant ou secondaire ;
4. Identifier les leviers d'action correspondant à une ou plusieurs des dimensions afin d'optimiser le design de l'expérience.

Tableau 3.9. Grille d'analyse et de pilotage d'une stratégie expérientielle
(Roederer, 2012a, 2012b)

Élaboration du contexte expérientiel par l'entreprise		1. Caractériser la stratégie expérientielle				2. Évaluer l'avantage concurrentiel commercial obtenu		
		Interaction P.O.S. de départ	En quoi consiste la différenciation ?	Variable(s) moteur du mix		La stratégie porte-t-elle sur un élément auquel le consommateur est sensible ?	Que font nos principaux concurrents ?	Que nous faut-il pour tenir nos promesses ?
		Description de l'objet consommé et du contexte		Produit				
				Prix				
				Communi- -cation				
Distribu- -tion								
	3. Établir des profils des dimensions de l'expérience vécue				4. Agir sur les dimensions de l'expérience			
Réception du contexte expérientiel par le consommateur	Dimensions de l'expérience		Dimension dominante	Dimension secondaire				
	Hédonico- sensorielle	Comment les sens du consommateur sont-ils stimulés ?						
	Rhétorique socio- culturelle	Que donne à voir de lui aux autres le consommateur lorsqu'il consomme ?						
	Paxéologique	Quel est le cadre de participation alloué au consommateur pendant l'expérience ?						
	Temporelle	Quel degré de contrôle du consommateur sur le « temps » de l'expérience ?						

Cet outil s'applique à tous les types d'habillage expérientiel (expérience basée sur le produit, sur les procédés de fabrication du produit, sur le prix, sur la communication et sur la distribution). Roederer (2012a) fournit néanmoins un cadre de diagnostic expérientiel additionnel³¹, dédié aux lieux de distribution / consommation.

L'audit de l'espace de vente débute par la qualification du projet expérientiel global initié par l'entreprise, à savoir le motif de l'expérience (Carbone et Haeckel, 1994). Ce dernier se définit comme « une caractérisation succincte (ou scénarisation) de ce que le consommateur est censé emporter ou

³¹ L'« audit framework » présenté par Roederer (2012a) est issu d'un séminaire doctoral animé par Olivier Badot (2011) sur la distribution expérientielle à l'ESCP Europe.

retenir d'une immersion dans l'expérience » (Roederer, 2012a ; 211). Il correspond en ce sens à l'intrigue, sous-jacente au décor et à l'action (Filser, 2002).

La seconde étape du diagnostic détermine les moyens mis en place par l'enseigne-marque pour transporter le client dans « *l'imaginaire holiste, encore appelé cliché* (Badot, 2011) » proposé. Il convient dès lors de distinguer les indices expérientiels générés par des objets ou aspects physiques du contexte (« *mechanic clues* ») des indices expérientiels générés par des personnes (« *humanic clues* ») (Haeckel, Carbone et Berry, 2003). L'étude du design d'expérience de l'espace de vente se concentre sur les indices mécaniques.

L'analyse de la perception du contexte par le consommateur requiert observations et entretiens individuels. Néanmoins, la typologie de Zarantonello et Schmitt (2010) montre que les individus n'interprètent pas tous de la même façon un contexte expérientiel donné. Les deux auteurs identifient cinq catégories de consommateurs :

- Les « *hédonistes* » sont plus réceptifs aux stimulations sensorielles (dimension hédonico-sensorielle) ;
- Les clients « *orientés vers l'action* » privilégient les composantes comportementales de l'expérience (dimension praxéologique) ;
- Les « *holistiques* » répondent à l'ensemble des dimensions ;
- Les individus « *inner-directed* » sont davantage concentrés sur des processus internes se déroulant pendant l'expérience (sensations, émotions, pensées) ;
- Les « *utilitaires* » sont moins sensibles aux stimuli expérientiels.

Même si Roederer (2012a) ne l'exprime pas, il pourrait être intéressant de cibler le type de clientèle visé par le projet expérientiel global de l'entreprise et sa traduction, afin d'identifier au préalable les dimensions de l'expérience à privilégier.

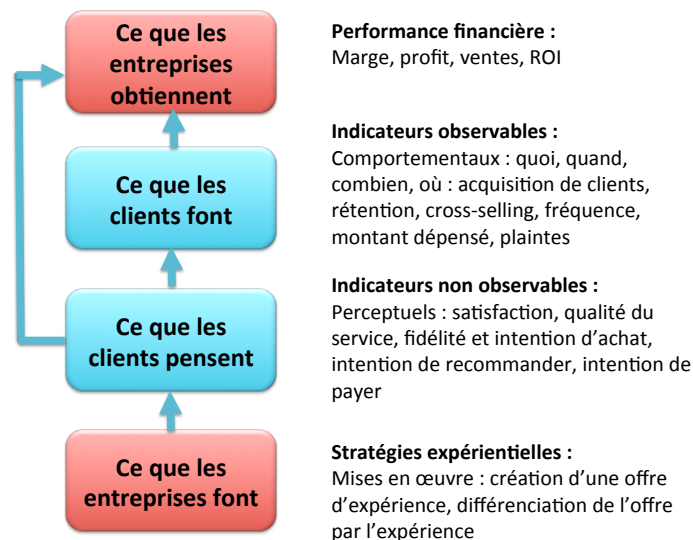
Badot et Filser (2007 ; 170) mettent en évidence l'existence de stratégies de réenchantement « *non contingentes* », c'est-à-dire non basées sur l'analyse rationnelle des environnements interne et externe à l'entreprise. Ce premier constat impliquerait donc qu'un diagnostic marketing traditionnel (offre, demande, diagnostic interne) limite les innovations potentielles et passent à côté de stratégies expérientielles nouvelles, différenciantes et peut-être plus pérennes.

À notre connaissance, hormis des guides de pilotage basés sur une revue des pratiques managériales, il existe peu de travaux (Areni, 2003 ; El Aouni, 2006 ; Gentric, 2005 ; Rieunier, 2004) rendant compte de la perspective managériale *per se* et du processus de formulation des stratégies de management de l'expérience client en magasin. L'*audit framework* des espaces de vente, tel que développé par Roederer (2012a), s'attache à décrypter les indices expérientiels perçus par le consommateur ; il pourrait être intéressant de les confronter aux indices expérientiels volontairement mobilisés par l'entreprise pour traduire « *l'imaginaire holiste* » dans lequel elle souhaite immerger les chaland.

Répertorier les différentes stratégies managériales par le biais d'une recherche descriptive permettrait peut-être d'en extraire une typologie. Une seconde étude, empirique, pourrait qualifier le lien entre l'usage des différentes stratégies et les mesures de performance commerciale (Verhoef et *al.*, 2009).

À ce sujet, Roederer (2012a) suggère un ensemble d'indicateurs de mesure pouvant constituer un tableau de bord des stratégies expérientielles (Cf. Figure 3.6.). Des évaluations régulières tout au long du cycle de vie des stratégies confèreraient une visibilité aux enseignes, leur permettant d'anticiper suffisamment en amont les éventuelles modifications du design d'expérience de l'espace de vente (Cf. Richard et Sanchez, 2009).

Figure 3.6. Tableau de bord des stratégies expérientielles : les indicateurs clients et leur impact sur la performance
(Roederer, 2012a ; 215, adapté de Gupta et Zeithaml, 2006 ; 719)



2.2. Proposition d'une grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente

Un lieu de service, tel qu'un espace de vente, est un « *objet de sens qui propose des modes de valorisations et des formes de médiations sociales à travers les éléments tangibles que propose le design* » (Heilbrunn et Courtois, 2008). De fait, construire un design d'expérience en magasin consiste à définir successivement :

- « (...) l'objet de valeur en jeu dans l'espace » ; en un sens, l'intrigue, la base de l'histoire à raconter au client (2.2.1.);
- « (...) les fonctions dévolues à cet espace lieu : s'agit-il d'informer ou séduire ? Quelle est la part de la dimension transactionnelle du lieu vs. sa dimension relationnelle ? » ; soit **le choix du type de valorisation du design d'expérience** (Cf. Tableau 23) et les **dimensions expérientielles** de l'espace (2.2.2.) qui y sont associées ;

- Les **types de parcours** envisageables par les clients dans leur quête de l'objet de valeur (2.2.3.);
- Les **éléments matériels** qui permettent d'asseoir le repositionnement de l'enseigne dans l'espace de vente (2.2.4.).

2.2.1. Qualification de l'intrigue

Au-delà de la qualification de l'intrigue, nous avons mis en exergue la nécessité d'intégrer une réflexion en amont sur la cohérence entre l'intrigue, l'action et le décor.

Le concept constitue l'élément de différenciation exprimé par le design d'expérience. Tout comme le suggère Roederer (2008, 2012b), il peut découler d'une réflexion autour des attentes des clients ciblés (actuels et potentiels), du positionnement des concurrents (directs et indirects) et d'un diagnostic de l'enseigne (forces et faiblesses). Il peut également émaner d'une intuition créative, ce qui n'empêche pas son évaluation au regard du marché.

La mobilisation partielle du guide de réflexion initié par Richard et Sanchez (2009) nous semble appropriée, notamment parce qu'elle peut s'inscrire dans une démarche de repositionnement.

En outre, nous avons intégré les réflexions liées au contexte du repositionnement d'enseigne (en fonction de la position des concepts existants sur le cycle de vie), de même qu'une réflexion sur l'évolution temporelle de l'intrigue et du décor (et leur pérennité).

Le tableau 3.10. propose une liste de quinze questionnements en trois parties, permettant de qualifier la cohérence de l'intrigue et de l'évaluer au regard de la clientèle ciblée et de la concurrence. Les principes de cohérence entre l'intrigue et le décor méritent d'être évalués ; il importe de préciser en quoi le futur concept magasin participe à l'énonciation globale de la thématisation de l'enseigne. Dans le même ordre d'idée, il est également important de veiller à la cohérence entre le concept et l'action et entre l'intrigue et l'action. Ces trois parties sont donc interdépendantes.

Tableau 3.10. Étape 1 : Mise en cohérence de l'intrigue avec le décor et l'action

Éléments constitutifs	Questions à se poser
Qualification de l'intrigue	
1. Vision	Quelle est la vision du dirigeant sur son entreprise, son commerce, son marché ? Quels sont les objectifs à trois ans, cinq ans, dix ans ?
2. Territoire/Savoir-faire	Quels univers ? Quels produits ? Quels services ? (aujourd'hui et demain)
3. Cibles	Qui sont les clients actuels, potentiels, recherchés ?
4. Positionnement et différenciation	Quel est le positionnement voulu ? Quels sont les axes de différenciation ?
5. Essence et valeurs	Quels sont les fondements d'origine de l'enseigne ? son histoire ? son évolution ? Quelles sont les valeurs historiques de l'enseigne ? Quelles sont ses valeurs distinctives ? Quelles sont les valeurs que l'enseigne peut légitimement porter demain, réellement distinctives ?
6. Supports de l'intrigue	Quels sont les éléments, en terme de communication globale, permettant de supporter ces valeurs (Cf. design de la relation) ?
Cohérence avec l'action	
7. Action	Quelle interaction avec le décor ? avec le personnel de contact ? avec les autres clients ?
8. Cible	Quel(s) type(s) de consommateurs ? Hédonistes, orientés vers l'action, holistiques, « <i>inner-directed</i> », utilitaires ? (Cf. typologie Zarantonello et Schmitt, 2010)
Cohérence avec le décor	
9. Défi	Quel est le grand défi du concept lui permettant de le faire émerger ?
10. Vocation, mission, promesse	Quelle est la vocation de l'espace de vente ? Quelle est sa mission auprès de la cible ? Que promet le concept à la cible ? Quels bénéfices en retire-t-elle ? Quel est le message qu'il veut faire passer ?
11. Pertinence	Qu'est-ce qui permet de dire que le concept est pertinent et approprié à sa cible ?
12. Différenciation	Quels sont les éléments qui différencient le concept des concurrents ?
13. Preuves	Quels sont les éléments qui vont permettre : L'agrément des chalands et des consommateurs ? La visibilité du concept ? La crédibilité du concept ? L'attribution du concept à l'enseigne ?
14. Cycle de vie des concepts existants	Quid des générations de concept historiques et existantes ? Quelle est la position des concepts actuels sur le cycle de vie ?
15. Objectifs, évolution temporelle	Quelle ambition à trois ans, cinq ans, dix ans ?

2.2.2. Choix du mode de valorisation et identification des dimensions de l'expérience

La qualification de l'intrigue, de même que l'identification des catégories de consommateurs ciblés (en fonction de la typologie de Zarantonello et Schmitt, 2010), conduisent à opérer un choix en terme de type de valorisation du design d'expérience.

Choisir un mode de valorisation du design d'expérience implique des dimensions de l'expérience à privilégier (Cf. Tableau 3.11.). Les clients utilitaires seront davantage sensibles à une valorisation

fonctionnelle du design d'expérience. S'adresser à des consommateurs hédonistes nécessite au minimum une valorisation esthétique. Pour les consommateurs orientés vers l'action, l'habillage doit être au moins ludique. Les valorisations utopiques répondent davantage aux clients « *inner-directed* » ou holistiques.

Tableau 3.11. Étape 2 : Choix du mode de valorisation du design d'expérience et des dimensions expérientielles à privilégier

Mode de valorisation du design d'expérience	Fonctionnel		Hédonique / ludique		Utopique (valeur de lien)			
	Utilitaire et pratique	Critique	Esthétique	Ludique	Image de Soi	Nostalgie Lien avec le passé	Valeur sociale et/ou culturelle	Communautaire
Dimensions expérientielles								
Fonctionnelle								
Hédonico-sensorielle								
Praxéologique								
Rhétorique								
Temporelle								

La dimension temporelle est représentée différemment des autres dimensions car il s'agit d'une dimension imbriquée aux quatre autres dimensions de l'expérience, qui intervient en « arrière-plan » pour ainsi dire. Elle est la résultante du (ou des) parcours-clients.

2.2.3. Dimensions de l'expérience et parcours-clients : valorisation temporelle du design d'expérience

L'identification de différentes catégories de clients et de différentes motivations à la fréquentation du point de vente susceptibles d'évoluer au cours de l'expérience, nécessite d'anticiper plusieurs parcours-clients. Richard et Sanchez (2009) suggèrent d'envisager un parcours binaire de découverte, permettant d'enrichir le parcours des chaland engagés dans une activité de magasinage ou de butinage, voire de « shopping » (Lombart, 2004).

Dépendamment du type de valorisation du design d'expérience retenu, le parcours client sera plus ou moins ritualisé (Cf. Tableau 3.12.). La valorisation temporelle du design d'expérience consiste également à identifier pour chacun des parcours-clients le(s) dimension(s) expérientielle(s) à privilégier pour chaque point de contact entre le magasin et le chaland, correspondant aux cinq étapes du cycle des envies (Richard et Sanchez, 2009). En ce sens, la phase 1 doit viser à limiter les comportements de lèche-vitrines et à inviter les chaland à s'engager au moins dans une activité de butinage. Cette troisième étape se rapproche de la matrice de gestion des points de contact développée par Minvielle et Minvielle (2010) et mobilise des dimensions expérientielles validées empiriquement

de façon décontextualisée. Conformément à leurs recommandations, il convient d'identifier et d'accorder une attention particulière à la phase la plus intense de l'expérience, de même qu'à la phase finale (conjonction de plusieurs dimensions).

Bien évidemment, la pondération des différentes dimensions de l'expérience dépend avant tout du mode de valorisation retenu.

Tableau 3.12. Étape 3 : Gestion des parcours-clients et dimensions expérientielles

Dimensions de l'expérience	Phase 1. Donner envie d'entrer	Phase 2. Donner envie de découvrir	Phase 3. Donner envie d'acheter	Phase 4. Donner envie de rester	Phase 5. Donner envie de revenir
Fonctionnelle					
Hédonico-sensorielle					
Praxéologique					
Rhétorique					

2.2.4. Matérialisation du repositionnement en fonction des parcours-clients et des dimensions de l'expérience

Notre recherche s'inscrit dans un contexte de repositionnement d'enseigne et dans une logique de conception et de déploiement d'un design d'expérience à l'échelle d'un réseau. Il convient donc d'identifier les éléments matériels (« *mechanics clues* » au sens de Haeckel et *al.*, 2003) indispensables à conserver dans le déploiement du design d'expérience sur l'ensemble du réseau. Ces indices expérientiels constituent pour les architectes et designers, « *l'ADN du concept d'enseigne* », les éléments du décor indispensables à relayer dans chaque magasin du réseau concerné.

Le tableau 3.13. met en perspective l'ensemble de la littérature abordée, recensant les supports du design d'expérience relatifs aux différentes étapes du parcours-client et propices à « l'activation » des différentes dimensions expérientielles.

2.2.5. Évaluation du design d'expérience

Parce qu'elle nécessite la participation du consommateur, la production d'expérience nécessite d'identifier les facteurs d'incidents et d'évaluer « *les seuils de dégradation expérientielle* » (Petr, 2002), à l'image des préconisations du marketing des services (Lovelock, 1994). Ces facteurs peuvent être objectifs, faisant référence aux preuves évidentes d'une perte de qualité dans le service offert ou subjectifs, liés aux attentes initiales des clients. Une modification des conditions environnementales peut également conduire à une transformation de la nature de l'expérience à vivre.

L'organisation, la standardisation et la mise en marché de l'expérience rentrent en totale opposition avec le principe d'authenticité. Le pilotage excessif de l'expérience risque d'inciter le consommateur à

transgresser les règles et les normes imposées : il peut refuser d'adhérer au schéma expérientiel ou vouloir vivre quelque chose d'original et d'exclusif, détournant tout ou partie du cadre de l'expérience proposé (Grillot et *al.*, 2011).

Enfin, Roederer (2008) met en exergue le caractère idiosyncratique de l'expérience vécue par les consommateurs au regard de la production d'un même contexte expérientiel ; il importe donc d'envisager différents *scénarii*-types et d'offrir une plateforme fédératrice d'expériences possibles au sein d'un même contexte expérientiel. Face aux nombreuses potentialités, Petr (2002) suggère un processus de « *démarketing* », consistant à lister les expériences à proscrire et à les inhiber.

En somme, il nous semble important d'intégrer une évaluation du design d'expérience à notre réflexion, conformément aux préconisations émanant de la littérature (Petr, 2002 ; Rémy, 2006 ; Minvielle, 2008 ; Roederer, 2012a), au regard des performances commerciales et financières de l'enseigne mais également des réactions et comportements de la clientèle, reportées par le personnel de contact, ce qui permettra d'apprécier l'écart entre les positionnements voulu, vécu et perçu (Pontier, 1986).

Tableau 3.13. Étape 4 : Matérialisation du repositionnement en fonction des parcours-clients et des dimensions de l'expérience

Parcours-client /Dimensions de l'expérience <i>Expression dimension temporelle</i>	1. Donner envie d'entrer	2. Donner envie de découvrir	3. Donner envie d'acheter	4. Donner envie de rester	5. Donner envie de revenir
Fonctionnelle <i>Parcours-client efficient</i>	Architecture extérieure Localisation : emplacement, visibilité, accessibilité	Entrée du magasin : espace d'informations (affichage) Parcours-client : Agencement : lignes droites (murs, sols, plafonds) Circulations, zoning, mobilier, marquage au sol, signalétique, éclairage d'accentuation	Design graphique et design packaging, étiquetage (information, théâtralisation des prix) Merchandising (et mobilier) fonctionnels : démonstrations usages des produits Éclairage d'accentuation PLV et animations éphémères : <i>espace Bonnes Affaires, promotions, ...</i> Caisse (paiement rapide) : paiement sans contact <i>smartphones</i> ,	Parcours-client (efficience) PLV et animations éphémères : <i>espace Bonnes Affaires, promotions, ...</i>	Parcours-client (efficience) PLV et animations éphémères : espace Bonnes Affaires, promotions, ... Sacherie, Documents administratifs
AUTHENTICITÉ (RÉELLE et/ou SIMULÉE) ET PRINCIPES DE COHÉRENCE (INTRIGUE, DÉCOR ET ACTION)					
Hédonico-sensorielle <i>Parcours-client « stimulé »</i> <i>Surprendre, proposer de l'extraordinaire, stimuler les 5 sens (Hetzl, 2002a)</i>	+ Animations vitrines et extérieures Éclairage Couleurs et matériaux Compléments sensoriels (musique, odeurs, ...) Architecture intérieure vue de l'extérieur => Contexte enclavé, sécurisé et thématisé (Carù et Cova, 2006) Packagings produits	Agencement : lignes droites et/ou courbes, micro-événements, clôtures (espace ludique passif) Parcours client : Circulations, zoning, mobilier de séduction (accessoires de présentation), marquage au sol, signalétique, éclairage d'accentuation + Couleurs et matériaux + Compléments sensoriels	Merchandising (et mobilier) de séduction Design packaging/produits + Couleurs et matériaux + Compléments sensoriels	+Couleurs et matériaux +Compléments sensoriels	Dispositif d'auto-détermination +Couleurs et matériaux +Compléments sensoriels Sacherie (marketing sensoriel)

<p>Praxéologique</p> <p><i>Parcours-client : découverte /exploration active</i></p> <p><i>Stimuler les 5 sens (Hetzel, 2002a) : ludique</i></p>	<p>Architecture intérieure vue de l'extérieur</p>	<p>+Dispositif d'accompagnement : <i>traduction de l'intrigue</i> par tenue des équipes, agencement, supports interactifs (guides), design graphique (référents), + Dispositif d'auto-détermination : parcours binaire, customisation du parcours, mises en avant ponctuelles, surprises, micro-événements, clôtures (espace ludique actif) +Dispositif d'action collective : initiation aux rituels (exposition /imprégnation)</p>	<p>Dispositif d'auto-détermination + Merchandising (et mobilier) de séduction et accessibilité des produits : libre toucher, prise en main, ...</p> <p>Caisse : <i>self-scanning</i>, libre service, ...</p>	<p>+ Dispositif d'auto-détermination : customisation du parcours ; espaces de repos, zones de démonstrations</p> <p>+ Dispositif d'accompagnement : espaces de convivialité (« <i>comme à la maison</i> ») : zones de repos, toilettes, cabines d'essayage, zones de tests</p>	
<p>Rhétorique</p> <p><i>Parcours-client jalonné</i></p> <p><i>Se servir de ce que renvoie la marque (Hetzel, 2002a)</i></p> <p><i>Parcours-client ritualisé</i></p> <p><i>Créer du lien (Hetzel, 2002a)</i></p>	<p>Architecture intérieure vue de l'extérieur</p> <p>Communication extérieure</p> <p>Historicité du lieu Unicité du lieu Localisation du lieu</p>	<p>+Dispositif d'accompagnement (suite) <i>traduction de l'intrigue (ex : personification)</i> par espace muséal, affichage, design graphique, signalétique,... mobilier, éléments de décoration, signalétique, tenues, mobilier, couleurs et matériaux, ... relayant valeurs et/ou « <i>mythemes</i> », implosion espace-temps +Dispositif d'action collective : initiation aux rituels (exposition/ imprégnation) : objets-cultes, icônes et idoles, lieux, paroles et gestes magiques (décoration, exposition, affichage, design graphique, accessoires de présentation, compléments sensoriels...), costumes rituels, (tenues équipes)</p>	<p>+ Design packaging/produits +Mobilier « symbolique » +Dispositif d'accompagnement : gammes périphériques, ...</p> <p>Caisse : paiement mobile, paiement sans contact <i>smartphones</i>, ...</p> <p>Caisse : paiement ritualisé</p>	<p>+ Dispositif d'auto-détermination : customisation de l'offre +Dispositif d'accompagnement : gammes périphériques, alternance de formats de vente, événements à l'intérieur du magasin</p> <p>+Dispositif d'action collective : lieu social (<i>third space</i>), événements à l'intérieur du magasin, lieux d'exercice du rituel</p>	<p>+Dispositif d'accompagnement : souvenirs tangibles, design packaging/produits (incubation et intensification), événements intérieur / extérieur au magasin <i>Proposer des éléments tangibles pour commémorer l'expérience (Pine et Gilmore, 1999)</i></p> <p>+Dispositif d'action collective : événements intérieur et extérieur au magasin (intensification)</p>

Conclusion Chapitre 3

Notre compréhension du cœur de l'expérience a permis de révéler l'enchâssement des dimensions expérientielles (Roederer, 2008) : au-delà de la dimension fonctionnelle, la dimension hédonico-sensorielle, liée à la stimulation polysensorielle, constitue une voie d'accès à l'appropriation de l'expérience. Un environnement actif encourage la dimension praxéologique, que nous considérons comme un agent de liaison, permettant d'actionner la mise en sens de l'expérience par le consommateur (dimension rhétorique). La dimension temporelle est connectée aux trois autres dimensions, assimilée à une « toile de fond » de l'expérience, et caractérise le parcours-client en magasin en fonction des dimensions privilégiées par le design (« efficient », « stimulé », « exploration active », « jalonné », « ritualisé »).

Les recherches portant sur les stratégies d'appropriation (Bonnin, 2000, 2002, 2003, 2006 ; Carù et Cova, 2003 ; Gentric, 2005) et l'immersion (Fornerino et *al.*, 2005, 2006, 2008 ; Graillet et *al.*, 2011), de même que la théorie de l'agence (Arnould, 2005 ; Kreziak et Frochot, 2011), ont contribué à relever des caractéristiques du design d'expérience mobilisées par le chaland au gré de son immersion.

Les études sémio-ethnographiques des lieux de vente (Andrieu et *al.*, 2004 ; Badot, 2005 ; Badot et Lemoine, 2008, 2009 ; Borghini et *al.*, 2009 ; Hetzel, 1997, 2000, 2002b, 2007 ; Kozinets et *al.*, 2002 ; Lemoine et Badot, 2008 ; Peñaloza, 1999, ...) décrivent les interprétations symboliques des individus et apportent un éclairage additionnel sur la matérialisation des valorisations utopiques du design d'expérience.

Plusieurs recherches ont intégré la perspective dyadique (système d'offre / système d'usage) de l'expérience en magasin (El Aouni, 2006 ; Gentile et *al.*, 2007 ; Gentric, 2005 ; Verhoef et *al.*, 2009 ; Puccinelli et *al.*, 2009 ; Roederer, 2012a, 2012b). La mise en exergue de leurs limites a conduit à la construction d'une grille de lecture théorique (et de diagnostic) des modalités de traduction du (re)positionnement voulu par l'enseigne, véhiculées par le design d'expérience de l'espace de vente. Cinq étapes sont ainsi identifiées :

1. Identifier et évaluer l'intrigue (ou l'énonciation) ;
2. Caractériser le(s) type(s) de valorisation du design d'expérience et les dimensions expérientielles afférentes ;
3. Décrire la gestion du (des) parcours-client(s) en fonction des dimensions expérientielles (matrice de gestion des points de contact de Minvielle et Minvielle, 2010) ;
4. Distinguer les modalités de traduction du positionnement (les composantes du design d'expérience) selon le(s) parcours-client(s) ;
5. Évaluer le design d'expérience et déterminer des axes d'optimisation.

Certes, le design « *n'est pas une technique réductible à une check-list applicable mécaniquement comme des règles comptables* » (Dioux et Dupuis, 2009). Néanmoins, la grille de lecture développée peut constituer un outil diagnostique (*ex ante* ou *ex post*), permettant de détecter des axes d'optimisation de la proposition de valeur et de la traduction du repositionnement de l'enseigne dans l'espace de vente.

Conclusion Partie 1

La finalité de cette première partie a été d'appréhender le design expérientiel de l'espace de vente tel qu'il peut être perçu, conçu et vécu et d'identifier les variables qui peuvent être actionnées par les concepteurs pour élaborer la traduction du repositionnement choisi.

Dans un premier temps, nous avons commencé par aborder les travaux portant sur l'atmosphère du point de vente (« *atmospherics* ») et mis en exergue les limites de ces recherches, afférentes aux modèles d'induction émotionnelle. Privilégiant la perspective holiste et le concept d'interaction, notre travail doctoral s'inscrit dans le cadre du courant expérientiel, qui constitue l'un des domaines privilégiés des travaux de la « *Consumer Culture Theory* » (Arnould et Thompson, 2005 ; Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010). Les principes de la « *Service-Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004) confortent notre choix théorique.

Dans un deuxième temps, afin de circonscrire davantage notre problématique de recherche, nous avons mis en perspective la littérature relative au « *système d'usage* » (point de vue du consommateur) et au « *système d'offre* » (point de vue des concepteurs), pour lequel le *design management* a apporté un nouvel éclairage.

Enfin, nous nous sommes concentrés sur les travaux relatifs à l'interaction entre l'individu et l'espace de vente, puis sur ceux qui intègrent la perspective dyadique de l'interaction. La relecture des recherches existantes a permis de développer une grille de lecture de la conception d'un design expérientiel d'espaces de vente, basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland.

Selon O'Callaghan (1996), le chercheur doit se doter d'« *une perspective à partir de laquelle il construit son analyse* », d'« *une connaissance partielle des résultats auxquels doit mener sa question de recherche* », d'« *une école de pensée pour l'aider dans la découverte des concepts émergents* ». Les trois chapitres composant cette première partie s'attachent à respecter ces recommandations : ils inscrivent notre problématique de recherche dans une démarche théorique et laissent entrevoir notre orientation méthodologique, tout en apportant la connaissance suffisante pour mener à bien l'enquête de terrain, l'analyse et l'interprétation afférentes.

Notre problématique de recherche se résume ainsi : « comprendre la traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel de l'espace de vente » ; le design expérientiel se rapportant aux modalités de transcription du dessein de l'entreprise en termes d'offre expérientielle dans l'espace de vente ; l'espace de vente se référant à un « *lieu de confrontation entre les individus et les concepteurs d'espace, entre les systèmes de valeurs et des hypothèses sur le fonctionnement du lieu de vente qui peuvent être différentes* » (Bonnin, 2002 ; 69).

SECONDE PARTIE

MÉTHODOLOGIE, RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Introduction Partie 2

La conception d'une offre expérientielle en magasin est un phénomène processuel encore peu étudié (Areni, 2003 ; El Aouni, 2006 ; Gentric, 2005 ; Rieunier, 2004). La littérature fait état du caractère intuitif de cette démarche (Filser, 2004 ; Lichtlé et Plichon, 2005) et de la nécessité de confronter le projet de création de valeur du distributeur à la perception de la valeur par le consommateur (Tissier-Desbordes, 2004 ; Filser, 2008b). Nous avons fait le choix d'inscrire notre recherche en nous appuyant sur le cadre théorique de l'expérience, enrichi des principes de la « *Service-Dominant Logic Theory* ». La mise en perspective de la littérature nous a conduits à élaborer une grille d'interprétation qui vise à mieux appréhender le processus de conception d'un nouveau design expérientiel au regard de la co-création de valeur avec le chaland.

Si la littérature retenue a permis de circonscrire théoriquement notre problématique de recherche, comprendre le processus de traduction du repositionnement d'une enseigne par le design expérientiel de ses espaces de vente appelle une démarche empirique exploratoire. Cette dernière se concrétise par la réalisation d'une étude longitudinale de cas enchâssés, permettant de rendre compte des modifications et évolutions propres au phénomène étudié dans une perspective temporelle.

Le design de la recherche, de même que les choix méthodologiques et le terrain de notre recherche sont d'abord exposés (Chapitre 4). Puis, nous présentons les résultats de notre étude longitudinale de cas enchâssés qui porte sur le repositionnement de l'enseigne *Photo Station* sur le marché de la téléphonie mobile entre 2006 et 2011 (Chapitre 5). Les enseignements, contributions, limites et perspectives de la recherche font l'objet d'un dernier chapitre (Chapitre 6). Les apports méthodologiques, théoriques et managériaux sont alors spécifiés.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE D'INTERPRÉTATION DU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE

SECTION 1. Design de la recherche et méthode	210
1.1. Orientation épistémologique de la recherche	210
1.2. Objet et objectifs de la recherche	212
1.3. Mode d'inférence et méthodologie.....	214
1.4. Choix de la méthode : l'étude de cas.....	217
 SECTION 2. Conduite de l'étude de cas	 218
2.1. Conception de l'étude de cas.....	218
2.2. Collecte des données	222
2.3. Analyse et interprétation des données.....	233
2.4. Critères d'évaluation du protocole méthodologique	238
 SECTION 3. Présentation du cas : l'entreprise <i>Photo Station</i>	 240
3.1. <i>Photo Station</i> : 30 années de succès (1974-2005)	241
3.2. <i>Photo Station</i> : le repositionnement sur un nouveau marché (2005-2006)	243

CHAPITRE 4 – MÉTHODOLOGIE D'INTERPRÉTATION DU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE

Comme le rappelle Wacheux (1996 ; 29), *« l'effort de réflexion épistémologique, théorique et méthodologique a naturellement l'objectif de donner un certain nombre de points de repère et de guides pour tout chercheur, au moment de la construction, de la réalisation puis de la discussion d'un projet de connaissances »*.

Une connaissance n'a de valeur scientifique qu'à partir d'une réflexion qui conduit à la fois à la produire et à situer son apport et ses limites. Dès lors, le design de la recherche constitue la trame qui permet d'articuler la problématique, la littérature, les données, les analyses et les résultats (Thiéart, 2007). Ainsi, les éléments constitutifs d'un design doivent être cohérents et souligner une logique d'ensemble (Coutelle, 2005). La présentation du design de recherche justifie le choix de la méthode : l'étude de cas (Section 1). La sélection du cas, les techniques de collecte ainsi que les modalités d'analyse et d'interprétation des données, sont ensuite exposées (Section 2). La présentation de notre terrain de recherche précise le contexte du processus de conception du design expérimental des espaces de vente étudié (Section 3).

SECTION 1

DESIGN DE LA RECHERCHE ET MÉTHODE

1.1. Orientation épistémologique de la recherche

Piaget (1967 ; 6) définit l'épistémologie comme *« l'étude de la constitution des connaissances valables »* et la méthodologie comme *« l'étude de la constitution des connaissances »*. Cette définition indique que l'épistémologie englobe la méthodologie mais ne s'y réduit pas.

La conduite d'un projet de recherche est inhérente à une certaine vision du monde, mobilisée par le chercheur lorsqu'il s'interroge sur la scientificité de son travail. Il est d'usage d'inscrire un travail scientifique dans un paradigme épistémologique donné.

Il reste difficile néanmoins de qualifier ce qui est paradigme et ce qui ne l'est pas. Dumez (2011 ; 56) précise à ce sujet : *« comme on le sait, le mot « paradigme » a été popularisé par Kuhn et comme il a été maintes fois relevé, Kuhn lui-même n'en a donné aucune définition, ce qui a permis à des critiques d'identifier des dizaines de définitions différentes dans son maniement du mot »*. Par ailleurs, de nombreux chercheurs utilisent le terme de paradigme sans cependant se référer à la conception que Kuhn (1970) en a donné et font coexister plusieurs paradigmes alors qu'ils devraient se substituer. En

effet, si un paradigme est une manière de voir le monde, il serait logique de considérer que lors de l'entrée en crise d'un paradigme, un nouveau paradigme se présente et « chasse » le précédent (Dumez, 2011). Pour ces différentes raisons, nous privilégierons la terminologie de « courant » à celle de « paradigme ».

En marketing, tout comme en sciences de gestion, deux principaux courants épistémologiques sont fréquemment distingués depuis la reconnaissance du postmodernisme : le positivisme et le post-positivisme. Le tableau 4.1. présente les fondements respectifs de ces deux approches scientifiques.

Tableau 4.1. Courants positiviste et post-positiviste (d'après Evrard, Pras et Roux, 2000)

Hypothèse de base	Courant positiviste	Courants post-positivistes
Vision du monde	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une réalité objective que l'on peut étudier, atteindre, analyser - L'observateur de la réalité est extérieur à ce qu'il observe - La vérité scientifique est universelle : l'observation et les généralisations sont indépendantes des contraintes situationnelles et temporelles - La causalité est linéaire : il n'y a pas de causes sans effets et d'effets sans causes 	<ul style="list-style-type: none"> - L'observateur est partie intégrante de ce qu'il observe - La connaissance est contingente des intérêts humains - La causalité est circulaire
Posture du chercheur	<ul style="list-style-type: none"> - Centrage sur les faits - Recherche de relations causales et de lois universelles - Réduction du phénomène étudié à ses éléments de base (approche analytique) - Formulation d'hypothèses et test des hypothèses, à partir d'une théorie (approche hypothético-déductive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrage sur les significations - Recherche de la compréhension des phénomènes quotidiens et des expériences vécues - Étude de chaque situation dans son ensemble - Dérive les hypothèses des données sans <i>a priori</i> théorique et conceptuel
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalisation des concepts et des variables permettant des mesures - Expérimentation ou études quantitatives sur des échantillons de grande taille 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à des méthodes pour étudier le phénomène selon différents points de vue - Petits échantillons étudiés en profondeur et/ou dans le temps (méthodes qualitatives)

Le premier courant postule l'existence d'une réalité connaissable, unique et permanente. L'objet du projet de recherche est indépendant du sujet qui le conduit ; cette hypothèse renvoie à l'objectivisme défini précédemment. La finalité des travaux s'inscrivant dans cette approche est de découvrir la structure de la réalité en s'intéressant à ses régularités et en la décomposant en plusieurs niveaux. La recherche de causalités est privilégiée. Les hypothèses sont principalement ontologiques et déterministes ; les méthodes d'accès à la connaissance sont de nature analytique, obéissant à une logique de déduction. Gabriel (1997 ; 71) précise : « *la réalité est explicable par déduction, entre parties élémentaires la constituant* » ; cette explication de la réalité renvoie à la vision ascendante de l'individualisme méthodologique.

Les courants post-positivistes considèrent la réalité comme essentiellement mentale et perçue (hypothèse phénoménologique), de même que l'interaction entre l'objet et le sujet : « *le réel n'est pas*

construit par une perception objective du monde, mais construit par l'acte de connaître » (Gabriel, 1997 ; 71). Cette assertion renvoie à l'approche interactionniste identifiée par Piaget (1967).

Compte tenu de l'inscription de notre cadre théorique dans la « *Consumer Culture Theory* » et dans les travaux postmodernes, des méthodes qu'il convient d'employer pour circonscrire notre objet de recherche et de la nature même de cet objet, nous pouvons affirmer sans aucune ambiguïté que notre travail doctoral s'inscrit dans une approche post-positiviste.

1.2. Objet et objectifs de recherche

1.2.1. Objet de la recherche

Allard-Poesi et Maréchal (1999) rappellent que les objets de recherche peuvent être de trois natures : théorique, empirique, méthodologique. Une recherche mobilise, lie ou questionne des objets de ces trois natures en vue d'en créer ou d'en découvrir de nouveaux, eux-mêmes pouvant être de nature théorique, empirique ou méthodologique. L'objet théorique porte sur l'articulation de concepts ; l'objet méthodologique vise à penser les conditions pratiques de production de connaissances alors que l'objet empirique est lié à un terrain spécifique. L'objet de notre travail doctoral, à savoir la compréhension du processus de traduction du repositionnement par le design expérientiel des espaces de vente, tente de lier ces trois aspects.

Définir un objet de recherche consiste à élaborer une question ou une problématique que le projet de recherche souhaite ainsi satisfaire (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). La genèse de notre travail doctoral provient d'un questionnement managérial émanant de notre propre expérience professionnelle, lors de la gestion du projet de repositionnement de l'enseigne française *Photo Station* sur le marché de la téléphonie en 2006 et 2007, initié à l'issue d'un changement d'actionnaires et de la prise de participation d'*Orange*. Cette expérience constitue le point de départ de notre étude de cas longitudinale. En tant que directrice marketing de *Photo Station* sur cette période, nous avons appréhendé les tâtonnements, les certitudes mais aussi les risques et les enjeux liés au projet de création d'une nouvelle génération de magasins, autrement dit, un ensemble d'essais-erreurs et de paradoxes managériaux.

La participation à un contrat de recherche en 2008 entre *ICN Business School* et la société vosgienne d'agencement commercial *Houot*, a enrichi notre problématique. La finalité du contrat visait l'élaboration d'outils de gestion susceptibles de faciliter la médiation et la synergie entre les diverses parties-prenantes au projet de création et de déploiement d'un nouvel espace commercial. Au préalable, les responsables de l'entreprise ont fait état de fréquents surcoûts et/ou dépassements de

délais et des difficultés à déployer un nouveau design de magasin après le lancement du prototype ou du(es) site(s) pilote(s).

Toute problématique construite sur une base managériale doit être supportée par une perspective théorique (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). La littérature académique nous permet de conforter notre objet de recherche. En premier lieu, le caractère stratégique du design du magasin est mis en exergue :

« In retailing, the market positioning of the retailer will determine the exact emphasis on each design dimension » ; « (...) the designed environment (...) has a significant and valuable role to play in (...) marketing strategies » (Kent, 2007 ; 740) ;

« (...) the atmosphere of a store can serve as an important differential or competitive advantage » (Turley et Chebat, 2002 ; 128) ;

« Bien réfléchies, les rénovations de magasins s'avèrent souvent payantes à moyen et long terme en influençant la perception du point de vente » (Lichtlé et Plichon, 2005 ; 33).

Ensuite, la littérature fait état d'une démarche de création intuitive, coûteuse et risquée, insistant sur la nécessité de confronter le projet de création de valeur aux réactions et perceptions de la clientèle :

« Une analyse rapide des pratiques des distributeurs en matière de design de magasin montre que ce travail intègre rarement une démarche marketing rigoureuse » (Lichtlé et Plichon, 2005 ; 34) ;

« (...) la conception des points de vente expérientiels a été inspirée par l'intuition des managers ou des designers, sans test préalable des réactions de la clientèle » (Filser, 2004 ; 14) ;

« (...) les investissements de départ et les coûts d'exploitation ne garantissent pas nécessairement la réussite du contexte expérientiel (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004) » (Roederer, 2008 ; 65).

Enfin, le contexte de repositionnement d'enseigne intensifie la complexité du processus :

« Although choosing a design can be difficult, implementing a redesign in established chain can be even more complex for operations oriented retail executives to accomplish » (Turley et Chebat, 2002 ; 129).

Bien qu'il existe des guides de pilotage de la production d'expérience (Cf. Chapitre 2 ; 2.1.) et que de nombreuses recherches sémiotiques et ethnographiques interprètent les intentions des concepteurs (Cf. Chapitre 3 ; 1.2.), seuls quelques travaux relatent réellement le projet des managers et appréhendent le processus de conception de l'offre expérientielle en magasin sans l'approfondir (Areni, 2003 ; El Aouni, 2006 ; Gentric, 2005 ; Rieunier, 2004).

La production d'expérience dans les espaces de vente revêt un caractère stratégique pour une enseigne mais représente des investissements importants et ne conduit pas nécessairement au succès commercial. Sa conception semble relever parfois d'une démarche intuitive et l'étude du processus, tant au niveau de la création que du déploiement, s'avère donc utile pour comprendre le processus de traduction du repositionnement de l'enseigne dans le design expérientiel des espaces de vente. Selon nous, cet objet trouve un intérêt tant managérial, conformément aux principes de la CCT, que théorique. Pour ce faire, l'accès au terrain et les choix méthodologiques sont prépondérants.

1.2.2. Objectifs de recherche

Le test et l'exploration sont les deux étapes ou contextes de production des connaissances. Alors que le test consiste à mettre à l'épreuve un objet théorique, l'exploration « *répond à l'intention de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Charreire et Huault, 2001 ; 45). Notre investigation a pour objectif de dépasser les connaissances théoriques actuelles ; l'exploration est donc privilégiée.

Bergadaà et Nyeck (1992) identifient quatre objectifs de recherche distincts, en lien avec les contextes de justification (test) ou de découverte (exploration) : explication, prédiction, compréhension et description. Dans un contexte de justification, la recherche a pour objectifs l'explication ou la prédiction. L'explication consiste à construire un modèle théorique et à le soumettre aux données pour en vérifier l'exactitude. La prédiction consiste à simuler le réel à partir de régularités observées, afin d'anticiper des évolutions. La poursuite de ces objectifs de recherche est associée à l'approche expérimentale et s'oppose au traitement des données de terrain. Or, nous avons d'ores et déjà mis en exergue les limites méthodologiques des expérimentations dans le cadre des travaux sur les variables atmosphériques en magasin. Par ailleurs, notre ancrage théorique s'inscrit dans le courant de la CCT, privilégiant des observations en situation réelle.

Dans le contexte d'exploration qui est le nôtre, les objectifs de la recherche visent soit à construire une théorie à partir de la compréhension d'un phénomène nouveau, soit à définir un modèle descriptif d'un phénomène connu.

Notre investigation s'inscrit dans une démarche compréhensive d'un processus méconnu, à savoir la traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente. La compréhension d'un phénomène a une finalité métathéorique, au sens où elle intervient en amont de la production d'une théorie. Par l'observation précise d'un contexte, elle consiste à « *améliorer la compréhension de l'objet étudié... à surmonter sa complexité* », en se confrontant « *à des problématiques nouvelles pour lesquelles il existe peu de matériaux empiriques ou de recherches théoriques* » (Grenier et Josserand, 1999 ; 107).

1.3. Mode d'inférence et méthodologie de recherche

1.3.1. Mode d'inférence

Le mode d'inférence, ou dispositif d'élucidation du réel, correspond aux formes de raisonnement mobilisées pour assurer une cohérence au chercheur entre ce qu'il souhaite observer et les moyens qu'il emploie, c'est-à-dire aux modalités de génération des connaissances scientifiques. Trois

modalités d'inférence coexistent dans le champ des sciences de gestion (David, 1999 ; Charreire et Durieux, 1999) :

- La déduction fonde la démarche hypothético-déductive. Elle consiste à émettre des hypothèses à partir des connaissances acquises et de les vérifier à l'épreuve des faits (Évrard et *al.*, 1993 ; Charreire et Durieux, 1999) ; le but est de porter un jugement sur la pertinence des hypothèses formulées. Comme l'exprime David (1999 ; 3), « *la déduction (...) consiste à tirer une conséquence (...) à partir d'une règle générale (...) et d'une observation empirique (...)* ».
- L'abduction, ou inférence de la meilleure explication, fournit une explication des faits à partir d'hypothèses probables (Chauviré, 2010). Elle « *consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* » (David, 1999 ; 3). Comme le précisent Avenier et Thomas (2011), l'abduction, à la différence de l'induction, ne vise pas la formulation d'une règle du type « si...alors... » mais l'identification des raisons sous-tendant le phénomène observé.
- L'induction est un raisonnement par lequel le chercheur infère des hypothèses et des théories à partir d'observations (Evrard et *al.*, 2000), passant du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause, des conséquences aux principes. L'induction « *consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » (David, 1999 ; 3). Elle « *permet d'établir des relations par l'étude des similarités dans un ensemble fini d'observations* » (Avenier et Thomas, 2011 ; 17).

Bergadaà et Nyeck (1992) associent la logique d'induction au contexte de découverte. Cette logique amène à revenir aux faits ; la réflexion est alimentée par l'observation : « *la compréhension sera atteinte par l'analyse des données en dehors d'un a priori théorique* » (p.35). Nous inscrivons notre recherche dans ce mode d'inférence, souhaitant découvrir, à partir d'observations particulières, des concepts susceptibles d'être généralisés.

1.3.2. Méthodologie de recherche

L'approche quantitative a pour objet « *d'énumérer, compter les unités, dénombrer les objets étudiés, relever la fréquence d'apparition d'un phénomène, mais également de mesurer, donner une valeur, classer dans un certain ordre, évaluer les relations* » (Aubert-Gamet, 1996 ; 266). L'approche qualitative « *concerne les travaux de recherche dont l'objectif est de définir les qualités essentielles de l'objet étudié et non de travailler sur les quantités et d'énumérer les cas existants* » (Bergadaà et Nyeck, 1992 ; 35).

Pour Baumard et Ibert (1999 ; 97), « *il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative... il s'agit pourtant encore une fois d'une idée reçue car pour*

construire ou tester, le chercheur peut adopter tout aussi bien une approche qualitative qu'une approche quantitative ». Dans le même ordre d'idée, Yin (1984) précise qu'il est possible de faire émerger des théories explicatives à partir d'une étude descriptive de corrélations sur des données quantitatives ou avoir recours à une étude de cas pour tester une théorie existante. Ainsi, le débat exploration/qualitatif et test/quantitatif n'est pas clos.

Coutelle (2005) rappelle trois préceptes fondamentaux de l'approche qualitative, extraits des travaux de Moscovici et Buschini (2003) :

(1) L'approche qualitative est holistique et globale. Les phénomènes étudiés sont complexes. Les variables sont multiples et interagissent ; leur poids respectif est donc difficile à déterminer. Cette première caractéristique renvoie aux limites des travaux sur les « *atmospherics* » et aux fondements théoriques du courant de l'expérience en magasin.

(2) L'approche qualitative porte son attention sur l'émergence et le déroulement spontané des phénomènes. Cette recherche de « naturalité » converge avec les travaux de la CCT qui portent exclusivement sur des observations issues du terrain (Arnould et Thompson, 2005).

(3) Enfin, l'analyse qualitative permet d'appréhender des phénomènes dynamiques et changeants. La traduction du repositionnement de l'enseigne par le design d'expérience de l'espace de vente est un processus. Une fois le design initial créé, il est lancé sur un ou plusieurs sites pilotes (ou prototypes), puis déployé sur une partie ou sur l'ensemble du réseau. Nous souhaitons comprendre ce processus dans une perspective temporelle et en apprécier la dynamique.

Les choix méthodologiques et techniques d'accès au terrain sont liés à nos choix théoriques ainsi qu'à l'objet et aux objectifs assignés à notre recherche. L'adoption d'un cadre théorique, basé sur le courant de l'expérience et de la « *Consumer Culture Theory* », encourage le recours à de nouvelles approches méthodologiques, alternatives à l'expérimentation et maintes fois mobilisées dans le cadre des « *atmospherics* ».

Par ailleurs, au-delà des justifications théoriques, la démarche qualitative permet de répondre au mieux à l'objectif de notre recherche en appréhendant le processus étudié dans un contexte réel : « *La stratégie de recherche issue d'une logique inductive et d'une approche qualitative aura pour but de définir les qualités essentielles d'un objet et ainsi de comprendre à quel réseau de signification elles se rattachent* » (Bergadaà et Nyeck, 1992 ; 35).

1.4. Choix de la méthode : l'étude de cas

Nous entendons par méthode « *le procédé de recueil et d'analyse des données et de techniques pour représenter les modalités mises en œuvre* » (Aubert-Gamet, 1996 ; 250).

Creswell (1998) distingue « *cinq traditions d'enquête qualitative* » :

- (1) l'étude biographique, qui cible un seul individu et ses expériences ;
- (2) l'étude phénoménologique, qui porte sur les expériences vécues par plusieurs individus autour d'un même concept ou phénomène et sur les significations qui s'y rattachent ;
- (3) l'étude au sens de la théorie enracinée, visant à générer ou découvrir une théorie, un schéma analytique du phénomène relatif à une situation spécifique ;
- (4) l'étude ethnographique, qui consiste à décrire et à interpréter un groupe ou système, culturel ou social ;
- (5) l'étude de cas, qui est une exploration détaillée d'un phénomène limité dans le temps et dans l'espace.

Le choix de notre « *stratégie d'accès au réel* » s'est porté sur la méthode de l'étude de cas. L'étude de cas est « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996 ; 89). Yin (2009 ; 18) définit la méthode de l'étude de cas comme « *une enquête empirique sur un phénomène contemporain (un « cas »), situé dans un contexte réel, en particulier lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* ».

Cette méthode d'enquête met donc l'accent sur la contextualisation du phénomène étudié qui, dans le cadre de notre recherche, correspond à la traduction du repositionnement par la conception du design d'expérience de nouveaux espaces de vente.

La compréhension de notre objet de recherche requiert la prise en compte du contexte de repositionnement au niveau de l'analyse. Le phénomène ne peut pas être étudié indépendamment de son contexte. Ceci constitue un premier argument justifiant le choix de la méthode.

L'étude de cas est également appropriée dans le cadre de recherches portant sur des processus peu étudiés, questionnant le « pourquoi » et le « comment » (Yin, 1984). Le caractère méconnu du processus de conception du design invite donc le chercheur à recourir à cette technique d'enquête qualitative.

Pour Wacheux (1996), ce procédé permet de comprendre une situation, ses déterminants et d'en donner une représentation, d'analyser un processus et de mettre en exergue des causalités récursives. En somme, la méthode de l'étude de cas est adaptée tant à notre objet qu'à notre objectif de recherche.

SECTION 2

CONDUITE DE L'ÉTUDE DE CAS

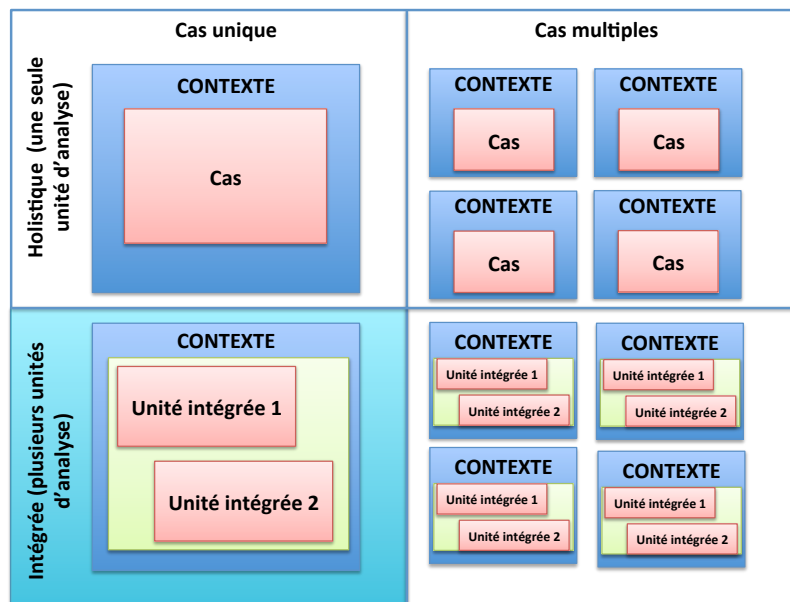
2.1. Conception de l'étude de cas

2.1.1. Une étude longitudinale de cas enchâssés

Yin (1989, 2012) distingue quatre modèles de base pour la conception des études de cas (Cf. Figure 4.1.):

- selon que l'étude concerne une ou plusieurs unités d'analyse intégrées ;
- selon qu'elle porte sur un seul ou plusieurs cas (« *single- or multiple-case study* ») (Yin, 2012 ; 7).

Figure 4.1. Les quatre modèles de base pour la conception des études de cas (Yin, 2012 ; 8)



La même étude de cas peut impliquer plus d'une unité d'analyse. La conception holistique examine la nature globale d'un phénomène alors qu'une conception intégrée ou « *enchâssée* » (Musca, 2006) consiste à le décomposer en plus petites unités, permettant une analyse plus approfondie.

Le contexte de repositionnement d'une enseigne implique l'existence préalable d'un parc de magasins actif. Nous souhaitons analyser le processus de conception tant au niveau de la création que du développement du design expérientiel dans le cadre d'une architecture de réseaux. En ce sens, nous voulions apprécier le caractère dynamique du processus sur une période relativement longue. Pour ce faire, une étude longitudinale a été privilégiée. Des unités d'analyse, émergentes du terrain, ont été définies et s'apparentent en grande partie aux phases de cycle de vie du design : création, déploiement, maturité et redéploiement.

Notre investigation porte donc sur l'étude de cas « *enchâssés* », plus précisément une « *étude longitudinale de cas enchâssés* »⁵⁸, qui comporte « *plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas* » (Musca, 2006 ; 157).

Trois critères permettent de qualifier une étude de cas longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) : les données sont recueillies au cours de deux périodes distinctes au moins, les sujets sont comparables d'une période à l'autre et l'analyse consiste à comparer les données entre les périodes ou à en retracer l'évolution observée. Or, le découpage du processus étudié en phases du cycle de vie définit quatre périodes d'observation et permet d'apprécier les changements intermédiaires.

Le choix de conduire une seule étude de cas est approprié dans cinq circonstances (Yin, 2003). L'une d'entre elles est le cas longitudinal (Musca, 2006) ; une autre réfère à l'opportunité pour l'enquêteur d'observer et d'analyser un phénomène jusqu'alors inaccessible à toute investigation scientifique.

Nous avons bénéficié d'une position rare et privilégiée puisqu'immergée dans le processus de conception pendant deux années. Cette participation nous a procuré un accès exclusif en tant qu'observateur et des interactions répétées avec le terrain pendant quatre années supplémentaires.

Même si nous avons été acteurs des décisions opérées par l'enseigne pendant une partie de la période étudiée, notre démarche méthodologique se distingue néanmoins de la recherche-action. Certes, « *il y a bien une intervention directe* » de notre part « *dans la construction concrète de la réalité* » (David, 1999 ; 19). Cependant, au moment des faits et des prises de décision, nous étions acteurs, nullement chercheurs. Par la suite, à savoir les quatre années qui ont suivi notre immersion, nous nous sommes positionnés en tant qu'observateur non participant. Les résultats de notre recherche n'ont pas « *aidé à transformer le système à partir de sa réflexion sur lui-même* » (*ibid* ; 18) en temps réel. En revanche, la mobilisation subséquente des outils développés à l'issue de cette investigation pourrait donner lieu à de futures recherches-actions ou recherches-interventions.

L'appréhension temporelle de notre étude est donc particulière. Leonard-Barton (1990) décrit une double méthodologie, qui combine l'étude longitudinale d'un cas unique en temps réel avec plusieurs études de cas rétrospectives sur le même phénomène. L'auteur souligne les limites inhérentes aux études de cas rétrospectives, notamment la difficulté pour le chercheur à discerner les événements réellement significatifs, de même qu'à déterminer les causes et les effets des événements reconstruits *a posteriori*. Mener une étude en temps réel en parallèle permet de pallier ces inconvénients et de suivre les différents chaînages causaux. Ainsi, les études rétrospectives traduisent les tendances historiques ; le suivi en temps réel retrace les modalités d'évolution.

⁵⁸ Soit le modèle cas unique/conception intégrée (Cf. Figure 4.1. en bleu clair).

Pour Musca (2006), une étude longitudinale de cas enchâssés peut être menée en temps réel ou de façon rétrospective. Le contexte d'observation en temps réel peut cependant révéler des facteurs importants et éphémères (Van de Ven et Poole, 1995).

L'étude longitudinale couvre l'intégralité du cycle de vie du design expérientiel des espaces de vente de l'entreprise *Photo Station* du début de l'année 2006 à la fin de l'année 2012. La réalité du terrain a imposé différentes perspectives temporelles à notre étude, combinant une investigation en temps réel et un recueil d'informations rétrospectif en fonction des unités d'analyse (Cf. Tableau 4.2.).

Tableau 4.2. Contexte temporel de l'étude de cas par unité d'analyse

<i>Contexte temporel</i>	<i>Période étudiée</i>	<i>Création</i>	<i>Déploiement</i>	<i>Maturité</i>	<i>Redéploiement</i>
Rétrospectif	Début 2006- Fin été 2008	X	X	X	
Temps réel	Septembre 2008-Fin 2012			X	X

Notre expérience professionnelle a fait naître un questionnement, à l'origine de notre objet de recherche. Suite à notre participation au projet du début de l'année 2006 à la fin de l'été 2007, nous avons engagé une démarche réflexive et rétrospective sur le processus de création et de déploiement. L'immersion « active » dans l'organisation et dans l'apprentissage du processus a constitué un accès privilégié au terrain. Profitant de cette accessibilité, des interactions subséquentes avec l'organisation et ses partenaires ont fourni des informations en temps réel de 2008 à 2012, mais également des données rétrospectives complémentaires sur les phases de démarrage (création et déploiement).

Langley (1999) aborde la complexité des collectes de données inhérentes à l'étude des processus et met en exergue la nécessité de combiner des données historiques, par l'analyse de documents et des entretiens rétrospectifs, avec des données actuelles collectées en temps réel. Les données historiques sont synthétiques mais éparpillées, ciblant des moments mémorables et révélant des grandes tendances. À l'inverse, les données recueillies en temps réel sont plus riches, plus fines mais les informations réellement significatives sont parfois difficiles à discerner. Notre « connaissance organisationnelle » de l'entreprise a facilité le traitement du deuxième type d'informations.

2.1.2. Protocole méthodologique de l'étude de cas

Le protocole méthodologique influence les processus de collecte et d'analyse de données (Yin, 2012). Il correspond à la séquence logique qui connecte les données empiriques aux questions de recherche initiales et ultimement, à ses conclusions.

Cinq éléments composent le protocole méthodologique de l'étude de cas :

- (1) la question de recherche ;
- (2) les propositions éventuelles ;

- (3) les unités d'analyse ;
- (4) la logique liant les données aux propositions ;
- (5) les critères d'interprétation des résultats.

Les propositions dirigent l'attention du chercheur dans sa collecte de données, vers ce qui doit être examiné au regard de la problématique de l'étude. Le cas est « *l'unité d'analyse* » de l'étude de cas (Yin, 2012 ; 6). Il correspond à une entité délimitée contextuellement (une personne, une organisation, un événement, un phénomène social, ...). Le lien entre les données et les propositions, de même que les critères d'interprétation des résultats, constituent les étapes propres à l'analyse et à l'interprétation des données. Cette logique peut, soit relever d'une stratégie analytique, soit consister en la confirmation d'un modèle. Dans le premier cas de figure, qui correspond à notre position, la logique est d'abord descriptive et conduit progressivement l'enquêteur à la construction d'une théorie.

Caractériser l'étude de cas selon les cinq composantes énoncées nécessite un travail théorique préliminaire. Yin (2012 ; 27) souligne le rôle de la construction théorique réalisée en amont de la collecte de données : « *reliance on theoretical concepts to guide design and data collection remains one of the most important strategies for doing successful case studies* ».

Comme le précisent Huberman et Miles (1991 ; 45) : « *tout chercheur, si ouvert et inductif qu'il soit, arrive sur le terrain avec un certain nombre d'idées directrices* ». En fait, moins le plan initial est structuré, moins le recueil de données est sélectif. Les auteurs vont jusqu'à suggérer de définir un cadre conceptuel, décrit comme une forme graphique ou narrative précisant les principales dimensions à étudier ou variables-clés et les relations présumées entre elles.

Néanmoins, si la spécification de construits *a priori* aide à élaborer le design initial de la recherche et à définir le type de données à collecter, la formulation de perspectives théoriques préétablies peut néanmoins biaiser et limiter les résultats (Eisenhardt, 1989).

Tenant compte de ces deux positions, nous avons mobilisé partiellement notre grille de lecture théorique du design d'expérience (Cf. Chapitre 3) pour organiser notre processus de collecte, de manière à optimiser le protocole. Cependant, respectant le mode d'inférence inductif dans lequel nous inscrivons notre investigation, notre analyse est fondée exclusivement sur les données et aucun modèle conceptuel n'a été élaboré en amont de la collecte et de l'analyse. Les construits théoriques mobilisés pour l'analyse et l'interprétation ont émergé du terrain étudié : « *If these constructs prove important as the study progresses, then researchers have a firmer empirical grounding for the emergent theory* » (Eisenhardt, 1989 ; 536).

Ce rôle attribué à la théorie constitue une différence significative entre la méthode de l'étude de cas et d'autres méthodes qualitatives comme l'ethnographie et la théorie enracinée (Yin, 2012).

Le tableau 4.3. synthétise le protocole méthodologique de notre étude de cas longitudinale. Les processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des données sont subséquentement développés.

Tableau 4.3. Protocole méthodologique de l'étude de cas

<i>Composantes</i>	<i>Protocole méthodologique</i>
Question de recherche (« Pourquoi » et « Comment »)	Comprendre la traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel de l'espace de vente
Propositions	En intégrant la co-crédation de valeur avec le chaland (grille de lecture - Cf. Chapitre 3)
Unités d'analyse	Temporalité : 4 phases du cycle de vie du design expérientiel (création, déploiement, maturité, redéploiement)
Logique entre les données et les propositions	« <i>Stratégie de mise entre parenthèses temporelles</i> » (Langley, 1990) Logique descriptive puis construction théorique 5 thèmes : 1/Intrigue ; 2/Action ; 3/Décor ; 4/Évaluation ; 5/Coproduction Confrontation avec la littérature
Critères d'interprétation des résultats	

2.2. Collecte des données

Conduire une étude de cas consiste à explorer une situation sur une période temporelle précise, grâce à une collecte de données détaillée et en profondeur, impliquant de multiples sources d'information (Creswell, 1998). Yin (2012 ; 13) suggère de développer et d'utiliser un protocole de collecte qui se matérialise par un ensemble de questions adressées au chercheur pendant le recueil des données. Il constitue en quelque sorte, un « pense-bête » ou « *memorandum* », systématisant et optimisant le processus de collecte pour le chercheur.

Conformément aux recommandations de Yin (2012), nous avons élaboré un protocole de collecte permettant de systématiser notre procédure (Cf. Tableau 4.5.) et d'optimiser la fidélité de notre recherche empirique. Ce protocole résume la liste des informations que nous souhaitons rassembler sur les quatre périodes de collecte (une collecte par unité d'analyse) et a été développé à partir de notre grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente (Cf. Chapitre 3).

Si le processus de collecte a mobilisé cet outil au démarrage et permettait de recenser et de contrôler la quantité et la nature des informations recueillies tout au long de notre investigation, il a aussi été dicté par la dynamique du phénomène étudié. L'instauration d'un tel protocole ne devait pas rigidifier notre investigation mais l'initier et l'organiser. Dès qu'un nouvel élément nous apparaissait significatif

au moment de la collecte ou à la suite de l'analyse d'une phase précédente, nous cherchions à l'approfondir et à le recouper avec le maximum de données afférentes. Ainsi, sont notamment apparues les catégories afférentes aux logiques de coproduction du design.

Yin (2012) distingue six sources d'information différentes : (1) les observations directes ; (2) les entretiens ouverts avec les acteurs du phénomène étudié ; (3) les documents d'archives ; (4) la documentation ; (5) l'observation participante ; (6) les artefacts physiques.

Les résultats doivent être cohérents, corroborés par des données convergentes, issues d'une même source d'information ou de la triangulation des méthodes de collecte. Selon Yin (2012), le travail de triangulation nécessite de recouper au minimum trois sources d'information afférentes à un même ensemble de faits, d'événements ou d'interprétations.

Nous avons commencé par rassembler tous les documents internes en lien avec le processus et en notre possession au cours de l'été 2008. De septembre 2009 jusqu'à la fin de l'année 2012, nous avons enrichi notre matériau empirique par trois séries de collectes de données complémentaires, permettant de revenir sur le lancement et le développement du design d'expérience avec les principaux acteurs (collecte « rétrospective »), mais également de suivre les étapes de déploiement, maturité et de redéploiement d'un nouveau design (collecte en temps réel) (Cf. Tableau 4.4.).

Tableau 4.4. Quatre séries de collectes de données

<i>Période de collecte</i>	<i>Création</i>	<i>Déploiement</i>	<i>Maturité</i>	<i>Redéploiement</i>
Été 2008	X	X		
Septembre-Décembre 2009	X	X	X	
Mars-Mai 2011		X	X	
Décembre 2011-Novembre 2012			X	X

Nous avons associé des sessions d'entretiens, des séances d'observation directe (visites en magasin), de la collecte de documents internes (courriers électroniques, rapports, comptes-rendus de réunion, livres de normes, ...), de documents publi-promotionnels et de données visuelles (photographies, croquis, plans, supports de présentation, planches de matériaux, ...). Les données visuelles générées par les informateurs sont davantage appropriées dans le cadre d'une recherche idiographique, à la différence de la recherche nomothétique pour laquelle des données visuelles générées par le chercheur sont préférables (Meyer, 1991). Nous avons donc privilégié la collecte de ce type de données, clairement identifiées dans notre protocole (Cf. Tableau 4.5.).

L'ensemble des informations recueillies nous a permis de retranscrire le dessein des concepteurs et le processus de traduction du repositionnement dans le design expérientiel sur les sept années. Le tableau 4.6. synthétise le matériau empirique collecté pour l'étude de cas longitudinale par unité d'analyse et met en exergue la triangulation de nos sources de données.

L'enquête de terrain s'est poursuivie jusqu'à l'obtention d'une saturation pour chaque unité d'analyse (à l'exception de la phase de redéploiement⁵⁹), c'est-à-dire jusqu'à ce que les dernières données n'apportent plus de nouvelles informations susceptibles d'enrichir ou de contredire l'analyse des informations d'ores et déjà collectées.

Tableau 4.5. Protocole de collecte de données initial

Informations
I. Contexte de départ : Genèse du projet / CRÉATION <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problématique ▪ Présentation générale du projet ▪ Finalités du projet ▪ Contraintes <p>(>> récupération documents et/ou visuels)</p>
II. Proposition de co-crédation de valeur avec le chaland et modifications/évolutions sur les 4 étapes du cycle de vie du design d'expérience (CRÉATION / DÉPLOIEMENT / MATURITÉ / REDÉPLOIEMENT) <p>(>> récupération documents et/ou visuels)</p> <p><u>2.1. Intrigue?</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vision 2. Territoire 3. Cibles stratégiques 4. Positionnement et différenciation 5. Essence et valeurs 6. Supports de l'intrigue 7. Action 8. Cibles du concept 9. Défi du concept 10. Vocation, mission, promesse du concept 11. Pertinence du concept 12. Différenciation du concept 13. Preuves du concept 14. Position sur le cycle de vie des concepts existants 15. Objectifs, évolution temporelle du concept <p><u>2.2. Mode de valorisation du design d'expérience et dimensions expérientielles privilégiées ?</u></p> <p><u>2.3. Dimensions expérientielles et parcours-clients ?</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Donner envie d'entrer 2. Donner envie de découvrir 3. Donner envie d'acheter 4. Donner envie de rester 5. Donner envie de revenir <p><u>2.4. Matérialisation du repositionnement en fonction des parcours-clients : indices mécaniques</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Donner envie d'entrer 2. Donner envie de découvrir 3. Donner envie d'acheter 4. Donner envie de rester 5. Donner envie de revenir <p><u>2.5. Évaluation du design d'expérience ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs-clés mobilisés (quantitatifs / qualitatifs) ▪ Diagnostic Forces/Faiblesses (+en termes de traduction) ▪ Facteurs-clés de succès identifiés / Axes d'optimisation ▪ Écarts positionnement voulu / vécu / perçu

⁵⁹ La phase de redéploiement, à savoir le passage du réseau sous l'enseigne *Orange*, a débuté en septembre 2011 ; nous avons terminé notre terrain en décembre 2011. Seul le début de la phase de redéploiement a été étudié.

Tableau 4.6. Synthèse des sources de données

Sources de données	Unités d'analyse	Création	Déploiement	Maturité	Re-déploiement
Entretiens					
Individuels		X	X	X	X
Collectifs		-	X	X	-
Observation directe					
Réunions responsables enseigne		-	X	X	-
Réunions équipes		-	X	X	X
Ouvertures/Inaugurations magasins		X	X	-	-
Visites magasins		X	X	X	X
Documentation					
Documents internes		X	X	X	-
Données visuelles		X	X		-
Documents publi-promotionnels		X	X	X	-
Revue de presse		X		X	X

Nous avons mobilisé l'observation directe, les entretiens ouverts et la documentation. La diversité des sources d'information et l'abondance des données ont facilité la mise en cohérence des résultats.

2.2.1. L'observation directe

Deux options sont proposées à l'enquêteur (Yin, 2012) quant au recueil des données relatives à l'observation directe : la première consiste à reporter ce que le chercheur voit, sent, ressent et à en extraire un récit, le plus neutre et objectif possible. La seconde passe par l'élaboration d'un outil formel, permettant de renseigner chaque observation significative dans une ou plusieurs catégories prédéterminées. Un tel instrument a l'avantage de fournir, en plus du récit, les fréquences des observations. Cette technique a notamment été mobilisée par Bonnin (2000, 2003) pour appréhender les différentes stratégies d'appropriation de l'espace de vente et par Lombart (2001) pour identifier les quatre scénarios de fréquentation d'un magasin.

Dans le cadre de notre investigation, le développement d'un tel outil n'a pas pu être envisagé, du fait de l'hétérogénéité des sujets d'observation. Comme le précise Yin (2012), l'observation directe du terrain peut porter sur les actions et comportements des individus, sur des environnements physiques ou sur des événements. Nous avons étudié tant les acteurs-clés du processus que les espaces de vente de l'enseigne et de ses concurrents, via des visites « *client mystère* » ; nous avons assisté à des réunions entre les responsables de l'enseigne et *Orange*, des réunions d'équipes, des journées de formation, de réouverture et d'inauguration de magasins. La première option a donc été privilégiée, à savoir la transcription d'un récit basé sur la prise de notes, mais aussi sur des enregistrements sonores et la prise de photographies dans le cas des visites de magasins, permettant de capter et de conserver nos impressions pendant l'observation.

2.2.2. Les entretiens ouverts

L'entretien désigne « *une entrevue impliquant un dialogue entre deux interlocuteurs et au cours de laquelle un chercheur ou un professionnel interroge une personne dans l'intention de retirer quelque chose de la relation de l'entretien* » (Blanchet, 1985).

Les entretiens ouverts, ou non directifs, mettent en lumière les représentations des acteurs à l'étude et leur propre construction de la réalité. L'idée est donc de s'entretenir librement avec les participants-clés du cas. Daunais (1992) apparente la non-directivité inhérente de l'entretien à un mode d'approche relevant de la démarche clinique : « *l'attitude caractéristique de ce type d'entretien tient de la démarche « clinique »* » (Daunais, 1992 ; 278).

Les techniques d'entretien et d'observation sont largement empruntées aux sciences humaines, et plus particulièrement, dans le cadre de la démarche clinique, à la psychologie. Elles permettent, en première analyse, l'étude de l'affectif, des attitudes et des motivations. Elles cherchent à mettre en évidence l'influence de l'affectif sur le vécu et ce, même au niveau des éléments cognitifs.

Elles permettent aussi d'explorer ce que Ghiglione (1980) appelle « *l'inconscient cognitif* », c'est-à-dire tout ce qu'un individu ne peut expliciter lui-même, faute de concepts adaptés ou faute d'y avoir réfléchi. Par l'usage de ces techniques, on espère ainsi, à travers le discours recueilli, atteindre et décrire le contenu de la conscience de l'individu pour mettre en évidence une structure ou une dynamique comportementale cohérente, susceptible de rendre compréhensible une conduite dans une situation donnée.

Cependant, un des risques consiste à oublier que, sur le plan psychologique, le discours n'a pas un statut privilégié qui laisserait croire qu'il est envisageable d'accéder plus facilement à la connaissance de l'individu. En effet, tout discours est une conduite, à savoir la manifestation d'une personnalité dans une situation donnée, la situation étant celle de l'interview. Les conduites verbales doivent donc être considérées comme des comportements de l'individu au même titre que les autres comportements. Par conséquent, il ressort des constructions une signification propre qu'il faudra dégager. Par exemple, la théorie psychanalytique a fort bien montré comment certaines conduites verbales pouvaient, au niveau individuel, renvoyer vers des mécanismes de défense (lapsus, jeux de mots).

Dans une réunion de groupe par exemple, l'opposition systématique de l'un des membres à l'opinion majoritairement partagée par l'ensemble des participants est peut être moins à prendre au premier degré que comme une volonté d'affirmer son existence en tant qu'individu au sein du groupe constitué. De la même manière, le dénigrement d'une question par l'interviewé est peut-être à considérer moins comme un refus de répondre que l'expression d'un comportement réactionnel (comportement de défense) face à une question-message dont il n'a pas compris le sens, générant ainsi une situation dévalorisante pour lui.

En aucun cas, le discours obtenu à travers ces techniques est un moyen d'accès direct et immédiat à la conscience intime de l'individu. Il l'est d'autant moins que la situation clinique, d'interview ou autre, à la fois par les thèmes étudiés et les rapports qui s'établissent entre les parties (participants et intervieweurs), est un processus social. Par conséquent, le contenu ou le discours enregistré devient lui-même un produit social.

Le discours est un objet d'observation et d'étude en tant que conduite porteuse d'un sens spécifique, d'une signification qu'il importe de dégager ou de découvrir. C'est cette signification qui devient l'objet spécifique de l'observation psychologique. L'objet premier d'une approche qualitative est de pouvoir contribuer à cette interprétation.

Plusieurs décisions méthodologiques, relatives à la conduite d'entretiens ouverts, s'imposent au chercheur.

2.2.2.1. Le choix du format : des entretiens semi-directifs centrés

L'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Trois formats d'entretiens se distinguent selon leur degré de directivité : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif (Andreani et Conchon, 2001 ; Blanchet, 1985 ; Patton, 1980 ; Pellemans, 1998).

L'entretien non-directif, principalement théorisé par Rogers (1945), n'impose aucune structure à la personne interrogée et s'oppose en ce sens à l'entretien directif. L'entretien directif s'apparente à un questionnaire et correspond à un entretien fermé, ce qui ne convenait pas, de fait, à nos objectifs de recherche et qui plus est, n'est pas approprié à la méthode de l'étude de cas.

Comme le précise Gentric (2005 ; 217), « *même si (...) le style d'entretien peut avoir une grande influence sur les informations obtenues, la légitimation du choix d'un style particulier d'entretien en fonction de sa problématique de recherche, reste délicate et peut parfois relever uniquement du style conversationnel de l'intervieweur* ».

Nous avons retenu le format semi-directif pour diverses raisons. D'une part, l'entretien semi-directif centré constitue « *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche* » (Romelaer, 2001 ; 1). Appelés également « *entretiens non structurés avec guide* » (Patton, 1980), les entretiens semi-directifs sont assez proches des entretiens non directifs car ils n'imposent pas un ordre précis dans l'enchaînement des questions. Néanmoins, les thèmes sont déterminés avant l'entretien, en fonction de l'objectif, de la littérature et de la problématique de recherche. La liste de ces thèmes constitue « *le guide de l'intervieweur* » (Romelaer, 2001 ; 1).

D'autre part, dans le cadre d'un entretien semi-directif, la directivité est très réduite. En fait, la « *phrase d'entame* » (*ibid*) est la seule partie de l'entretien qui soit directive. Le reste du temps, le répondant s'exprime sur les thèmes qu'il souhaite et dans son propre langage ; l'enquêteur l'oriente vers les thèmes à aborder à l'aide de reformulations et de relances. Ce style d'entretien permet à l'intervieweur d'obtenir des informations sur ce qu'il cherche *a priori* mais également des données sur ce qu'il n'avait pas envisagé au préalable, la surprise venant de la réalité du terrain (*ibid*).

S'inspirant des travaux de Rogers (1977), nous avons pris soin de respecter les deux principes liés à la non-directivité que sont l'empathie et la prise en compte du non-verbal. L'empathie est un élément déterminant dans la profondeur de l'entretien et constitue l'outil privilégié des méthodes interprétativistes (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). « *L'empathie consiste, pour l'animateur, à se mettre dans la peau des participants, à faire comme s'il adhérerait à leurs idées, à leur adresser des messages d'accord à continuer (...), à employer leurs mots et leur façon de penser, et à confirmer qu'il a compris* » (Andreani et Conchon, 2001). Le chercheur doit néanmoins préserver une posture de neutralité, nécessaire à la crédibilité de la recherche, et se prémunir de transposer aux répondants des pensées ou émotions qui lui sont propres, ou à l'inverse, de juger ou prendre parti pour des opinions évoquées par les interviewés.

Généralement, dans le cadre d'entretiens, seule l'expression verbale est appréhendée. Or, la compréhension du discours d'un répondant se fait par le biais de ce qu'il dit ou ne dit pas (Robert-Demontrond, 2003). Des indices non verbaux, tels que le ton et le timbre de la voix, la rapidité d'élocution, les silences, les répétitions, les attitudes, ... contribuent également au discours (Gentric, 2005). Ainsi, associée à l'empathie, l'attitude d'écoute, ou écoute active, traduit une série de comportements non verbaux que l'intervieweur se doit d'adopter pour faciliter l'échange avec le répondant et l'inciter à se confier davantage. La gestion des silences, notamment, est une technique de communication non verbale largement abordée dans la littérature (Rogers, 1968 ; Porter, 1950 ; Vermesch, 1994 ; Gentric, 2005).

2.2.2.2. Considérations méthodologiques liées aux entretiens

Bien que notre recherche ne s'inscrive pas dans le champ de l'ethnomarketing (Badot et *al.*, 2009), il nous a semblé opportun d'emprunter les mêmes précautions méthodologiques que celles mobilisées pour la réalisation d'entretiens « introspectifs » (Wallendorf et Brucks, 1993).

Cinq facteurs ont donc déterminé et guidé notre collecte de *verbatim* : (1) la période temporelle sur laquelle les personnes ont été questionnées ; (2) le type de données collectées ; (3) l'enregistrement des données ; (4) la sélection des individus ; (5) la distance analytique du chercheur.

Déterminer la période temporelle revient à opérer un choix entre trois options : la rétrospection qui consiste à enregistrer des récits ultérieurement à l'expérience, la simultanéité qui reporte les états internes du moment et la projection qui questionne une situation hypothétique future.

Au regard de notre terrain, le choix de la période temporelle a varié en fonction du type de répondants. Nous avons mobilisé la rétrospection quand nous nous entretenions avec « les parties-prenantes directement impliquées dans le processus » (« *stakeholders directly involved in the retail design/store development process* » (Kent, 2007 ; 742) et la simultanéité pour recueillir les perceptions des « parties-prenantes affectées par le résultat », à savoir le personnel de contact avec la clientèle (« *stakeholders affected by the outcome of the new store development* » (*ibid*)).

Ceci se justifie au niveau théorique. La simultanéité est pertinente pour analyser des perceptions en temps réel ; la rétrospection permet d'éviter la sous-estimation de l'inconscient cognitif et prend en compte des phénomènes d'autocensure qui favorisent l'expression de pensées plus rationnelles. Par ailleurs, il est difficile pour un individu de verbaliser ses pensées au moment même où il agit (Duguest, 1984).

Définir le type des données collectées consiste à identifier leur niveau de spécificité, « *allant de rapports concernant des singularités à ceux rapportant des généralités* » (Wallendorf et Brucks, 1993 ; 345). Les données singulières portent sur des informations associées à un contexte précis alors que les généralités sont des réponses liées à des expériences types. Dans la mesure où notre recherche porte sur un terrain spécifique, tous les entretiens étaient orientés sur le cas étudié et visaient à collecter des données singulières.

La troisième « décision » méthodologique repose sur le mode d'enregistrement des données et par conséquent, sur le matériau exploité pour l'analyse. Le chercheur peut opter pour une simple prise de notes ou pour un enregistrement intégral de l'échange. Nous avons mobilisé la seconde option : la prise de notes a été systématique, de même que l'enregistrement et la retranscription intégrale à des fins d'analyse.

Le choix des répondants peut émaner de méthodes statistiques ou de quotas de caractéristiques, tout comme être le fait d'une simple convenance ou être émergente et basée sur une adéquation conceptuelle. Notre sélection a obéi aux deux derniers critères. Même si une partie des acteurs-clés du processus était initialement identifiée, d'autres parties-prenantes au projet sont apparues au gré de la collecte et de l'évolution du phénomène étudié (par exemple, le « *service Travaux* » ou l'équipe de « *correspondants marketing* »).

À la différence de toutes les autres personnes interrogées, ces deux catégories d'interlocuteurs ont été abordées en entretiens de groupes à des moments différents, le terrain nous offrant cette opportunité lors de deux de nos visites au siège social de l'entreprise.

Romelaer (2001) fournit des indications sur la quantité optimale d'entretiens à réaliser. Ainsi, la multiplication des entretiens n'est fondée que si leur analyse de contenu est « *formatée* » (ie les thèmes sont fixés avant les entretiens), utilisée à des fins de « *repérage statistique* » ou de test d'hypothèse. Lorsque l'objectif de la recherche porte sur la présence et/ou le repérage des descripteurs pertinents, identifiés ou pas par la littérature, le critère n'est plus le nombre d'entretiens mais la saturation sémantique et théorique. La saturation sémantique est atteinte si la conduite de nouveaux entretiens n'apporte plus de nouveaux descripteurs ou de nouvelles modalités. La saturation théorique est manifeste quand chaque descripteur identifié est replacé dans une théorie ou un modèle, émanant de la littérature ou du chercheur.

En somme, le nombre d'entretiens doit permettre de saisir la variété des réponses envisageables. La variété dépend du sujet de recherche, des particularités du terrain et des personnes. Romelaer (2001 ; 3) recommande d'explorer cette variété *a priori* et de définir au préalable des caractéristiques quant à la sélection des répondants : « *La variété des cas ne peut jamais être totalement capturée. Le choix des personnes interrogées et le nombre d'entretiens est un compromis* ». Du fait de notre accès privilégié au terrain, nous avons pu approcher l'intégralité des acteurs-clés du processus dans le cadre d'entretiens rétrospectifs. Le choix des conseillers et conseillères de vente pour le recueil de perceptions en simultané a davantage obéi à un échantillonnage de convenance. Nous prenions contact avec les magasins les plus proches lors des différentes périodes de collecte (qui ont correspondu aux phases de déploiement, maturité, redéploiement).

Vingt-neuf entretiens semi-directifs centrés ont donc été réalisés entre 2008 et 2011 (Cf. Tableau 4.7.), permettant l'atteinte des deux niveaux de saturation (sémantique et théorique).

Le dernier point méthodologique évoqué par Wallendorf et Brucks (1993) concerne la posture analytique du chercheur, c'est-à-dire la distance qu'il souhaite établir entre le recueil et l'analyse des données. Le chercheur peut décider de restituer les informations des personnes interviewées telles qu'elles lui sont formulées (posture « *emic* »), s'en éloigner par une démarche analytique et interprétative (posture « *etic* ») ou combiner les deux postures. C'est précisément cette dernière position que nous retenons dans la conduite de notre enquête. Nous avons préservé et retranscrit les *verbatim* les plus significatifs dans la restitution de nos résultats. La mise en cohérence des interprétations des acteurs avec les autres types des données, à savoir les récits d'observation et l'exploitation des informations documentaires, a favorisé le travail d'analyse et d'interprétation.

Tableau 4.7. Composition de l'échantillon de répondants, codification et contexte temporel des entretiens

Unités d'analyse	Création	Déploiement	Maturité	Redéploiement
<i>Parties-prenantes directement impliquées dans le processus (entretiens rétrospectifs)</i>				
Dirigeant-Actionnaire (DA)	X	X	1	1
Directeur des achats (D1)	X	X	1	-
Directeur des ressources humaines (D2)	X	X	1	-
Directeur administratif et financier (D3)	X	X	1	-
Architecte 1 (Archi1*PST)	X	1	-	-
Architecte 2 (Archi2*PST)	X	X	1	1
Équipe Travaux (RT1*PST ; RT2*PST ; RT3*PST)	-	X	3	-
<i>Parties-prenantes affectées par le résultat du processus (temps réel)</i>				
Conseiller(ère)s de vente (CV1*PST à CV14*PST)		5 (CV1*PST à CV5*PST)	7 (CV6*PST à CV12*PST)	2 (CV13*PST ; CV14*PST)
Correspondants marketing		4 (CM1*PST ; CM2*PST ; CM3*PST ; CM4*PST)		

2.2.2.3. La conduite des entretiens

L'intégralité des entretiens menés a fait l'objet d'une prise de rendez-vous préalable par téléphone. La présentation du chercheur et de l'objectif de l'entretien a clairement été exposée, permettant aux personnes contactées d'apporter leur consentement éclairé.

Systématiquement, les entretiens se sont déroulés dans les espaces professionnels des personnes interviewées (bureaux, salles de réunion ou magasin), offrant un contexte privilégié à nos entretiens, facilitant la transmission de données secondaires, voire l'observation *in situ*.

Chaque entretien a débuté par une phase introductive durant laquelle nous nous présentions et précisions le caractère académique du travail. Cette étape nous permettait également d'obtenir l'accord pour lever l'anonymat et la confidentialité des informations transmises, et pour enregistrer l'entretien à des fins d'analyse. Notons également que cette prise de contact visait avant tout une mise en confiance et la mise en place d'un environnement favorable à l'échange.

La phrase d'entame que nous avons utilisée pour débiter chaque entretien rétrospectif était une consigne, demandant au répondant de revenir sur le projet de conception des nouveaux espaces de

vente et de nous raconter son déroulement. Pour les autres entretiens, nous précisions au personnel de contact que nous souhaitions recueillir commentaires et impressions sur leur espace de vente.

Des guides d'entretien (Cf. Encadrés 4.1. et 4.2.) ont été développés et utilisés comme des aide-mémoires, regroupant les éléments sur lesquels nous souhaitions amener le répondant à s'exprimer de façon approfondie. L'ordre des différents thèmes n'a joué qu'un rôle indicatif. Par ailleurs, seuls les thèmes mentionnés par l'interviewé ont été abordés.

Encadré 4.1. Guide des entretiens rétrospectifs

- **Thème : Genèse du projet**
 - Présentation générale
 - Problématique
 - Finalités du projet
 - Contraintes (délais, budget, ...)
 - Ressources (humaines, financières, ...)
- **Thème : Concept en phase de création**
 - Contenu du *brief* initial
 - Messages principaux à faire passer au client
 - Moyens mobilisés pour transmettre ces messages dans l'espace de vente
 - Contraintes et difficultés
- **Thème : Concept en phase de déploiement/maturité/redéploiement**
 - Évolutions successives/modifications du concept
 - Duplication du concept : les points communs (les « indispensables »)
 - Contraintes et difficultés
- **Thème : Évaluation du concept**
 - Diagnostic (points forts/points à optimiser)
 - Par rapport au dessin / dessin initial, éléments bien/mal « traduits » (ou réalisés)
 - Axes d'amélioration

Encadré 4.2. Guide des entretiens avec le personnel de contact *in situ*

- **Thème : Messages / Parcours-client**
 - Axes de différenciation du concept par rapport aux enseignes concurrentes
 - Messages principaux à faire passer aux clients
 - Étapes du parcours
- **Thème : Évolutions récentes**
- **Thème : Duplication du concept à l'ensemble du réseau**
 - Points communs à l'ensemble des magasins de l'enseigne
 - Points de différenciation, particularités du magasin
- **Thème : Diagnostic du concept (Évaluation 1)**
 - Points particulièrement appréciés / non appréciés par la clientèle
 - Points particulièrement appréciés / non appréciés par l'équipe
- **Thème : Axes d'amélioration (Évaluation 2)**
 - Difficultés liées au concept magasin
 - Contraintes pour l'équipe ou les clients

Nos interventions dans la poursuite des entretiens se sont essentiellement traduites par des relances, exprimées sous la forme de silences attentifs, d'acquiescements, de reformulations en écho (« *relances pour approfondissements* » (Romelaer, 2001 ; 5), de relances de clarification (« *reformulations-résumés* » (*ibid*)) du type « si je comprends bien, ... » ou de recentrage. Ces relances ont permis de préciser les actions, les émotions et les pensées des répondants.

La prise de notes est venue compléter l'enregistrement sonore, facilitant au moment de la collecte la gestion des silences et enrichissant les données discursives par des indications sur le langage non verbal de l'interlocuteur. L'intégralité des échanges a été retranscrite manuellement. Notes et retranscriptions ont constitué le corpus mobilisé pour l'analyse de contenu.

2.2.3. La documentation

La documentation constitue une part significative de notre matériau empirique. L'immersion prolongée dans l'organisation en 2006 et 2007 a permis de rassembler de nombreux documents internes, à savoir des comptes-rendus de réunion, des supports de présentation, les plans et croquis des architectes, les livres de normes, mais aussi des courriers électroniques, des manuels de formation du personnel de contact, les différents « *briefs* » adressés aux différents prestataires, les rapports des études de marché commanditées par l'enseigne, ou encore l'ouvrage sur la culture managériale et les valeurs de l'entreprise.

La conduite des entretiens entre 2008 et 2011 a occasionné également la transmission de documents similaires, tels que de nouveaux plans de magasins, des supports publi-promotionnels, ...

En parallèle, nous avons collecté des données externes à l'entreprise, telles que des articles de presse et des documents électroniques.

La documentation a permis notamment de recouper les informations obtenues à partir des entretiens et sessions d'observation. À titre d'exemple, les échanges avec le personnel de contact et l'équipe Travaux nous ont incités à nous renseigner sur les nouveaux concepts des enseignes concurrentes.

2.3. Analyse et interprétation des données

L'analyse du matériel collecté suit un processus itératif entre les observations, les analyses, les cadres d'interprétation et les théories mobilisées. La diversité des sources d'information assure la mise en cohérence des résultats par le biais de la triangulation et confère une analyse basée tant sur des faits que sur les interprétations des acteurs engagés dans le processus.

Creswell (1998) suggère une formalisation de l'analyse des données. La description détaillée du cas se compose de l'analyse des thèmes et des interprétations du chercheur (Stake, 1995). Cette analyse met l'emphase sur le contexte du cas (Merriam, 1988). Le récit peut prendre aussi la forme d'une chronologie des principaux événements, suivie d'un éclairage précis sur des incidents significatifs. L'interprétation est traitée selon le même séquençage. Dans le cadre d'une étude de cas multiples, une description détaillée de chaque cas et des thèmes respectifs (« *within-case analysis* » (Creswell, 1998 ; 63)) précède l'analyse thématique croisée (« *cross-case analysis* » (*ibid*)). L'interprétation est traitée selon le même séquençage. La phase finale de l'interprétation donne lieu à une synthèse des enseignements conférés par l'étude (Lincoln et Guba, 1985).

La restitution de notre étude de cas longitudinale suit une logique de présentation chronologique, en lien avec les différentes phases du cycle de vie, qui constituent les unités d'analyse du cas. L'émergence de thèmes récurrents a permis de structurer les résultats. Du fait de la densité du corpus empirique, deux synthèses, la première pour la phase de création, la seconde pour les phases de déploiement, maturité et redéploiement, résument l'interprétation. Une synthèse des enseignements finalise l'interprétation.

2.3.1. Identification des unités d'analyse

Le design d'expérience évolue dans le temps et fait l'objet de réajustements au gré des étapes de son cycle de vie. En outre, nous nous intéressons spécifiquement au design d'expérience de chaînes de magasins et souhaitons appréhender les logiques de déploiement. De fait, l'objet de notre analyse est de nature processuelle.

L'analyse de données relatives à l'étude des processus requiert la conceptualisation d'événements et la détection de schémas sous-jacents, dont le plus répandu est le séquençage linéaire de phases qui surviennent dans le temps pour produire un résultat donné. Les unités et les niveaux d'analyse sont dès lors multiples, les données sont éclectiques, collectées en temps réel ou rétrospectivement (Langley, 1999).

L'analyse des processus est donc complexe : il s'agit d'extraire de l'ensemble des données une interprétation théorique compréhensible et utile, sans pour autant trahir la richesse, la dynamique et la complexité des informations recueillies.

Langley (1999) suggère une stratégie d'analyse appropriée à l'étude de processus organisationnels dynamiques et non linéaires, prenant en compte des mécanismes rétroactifs, une causalité multidirectionnelle et l'idée d'un façonnage mutuel entre le contexte et les acteurs. Elle permet aussi de gérer des données de toute nature : événements, variables, interprétations, interactions, sentiments, Cette « stratégie de mise entre parenthèses temporelle » (« *temporal bracketing* »

strategy ») consiste à décomposer les données en phases successives et à examiner explicitement comment les actions d'une phase P mènent à un changement de contexte qui influencera les actions de la phase P+1 et ainsi de suite.

Dans le cadre de notre recherche, nous appréhendons la conception du design expérientiel dans une perspective dynamique. Le repositionnement d'une enseigne implique la création et le lancement d'un nouveau design, mais aussi son déploiement sur une partie ou sur l'ensemble de son réseau. Établir un parallèle entre le cycle de vie du produit et le cycle de vie du design expérientiel, à l'instar des contextes de conception identifiés par Richard et Sanchez (2009), permet de circonscrire des unités d'analyse⁶⁰. Ainsi, alors que Yin (2012) envisage des unités d'analyse indépendantes, les travaux de Langley (1999) nous conduisent vers une décomposition temporelle, en lien avec le cycle de vie.

2.3.2. Procédures de codage et d'abstraction

L'analyse consiste à manipuler les données, les disséquer, les réduire, les trier et les reconstituer. Les deux principales opérations afférentes à l'analyse sont la catégorisation (ou codage) et l'abstraction.

« Categorization may proceed deductively (e.g., locating passages that represent a priori constructs, or ideas) or inductively (e.g., identifying emergent categories from the data) » (Spiggle, 1994 ; 493). Conformément au mode d'inférence inductif, les différentes catégories identifiées lors de notre analyse ont émergé du terrain étudié. Chaque catégorie révélée par le processus de recherche a été considérée comme provisoire et a gagné une légitimité théorique lorsqu'elle est apparue de façon récurrente dans les observations. L'étude longitudinale de cas enchâssés a occasionné quatre séries de collecte de données distinctes et par conséquent, quatre analyses successives. Lors de l'analyse de la phase de création, certains éléments ont été ainsi pris pour des indicateurs potentiels du phénomène général étudié. En codifiant ces indicateurs, nous avons comparé systématiquement les informations collectées, conduisant à retrouver ces mêmes éléments ou à en découvrir d'autres, susceptibles de réorienter la collecte en cours ainsi que les collectes ultérieures.

Basée sur la catégorisation, l'abstraction consiste à regrouper et intégrer des catégories dans des construits conceptuels de plus grand ordre. Les construits « abstraits » englobent ainsi plusieurs instances concrètes trouvées dans les données qui partagent des caractéristiques communes. La signification théorique du thème se base sur sa relation avec d'autres construits et sa connexion à une expression plus large.

Le codage des données a suivi les prescriptions de Spiggle (1994) et d'Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2007) : dans un premier temps, nous avons découpé les « textes » en catégories puis, dans

⁶⁰ Quatre étapes du cycle de vie du design expérientiel : création-lancement/déploiement(croissance)/maturité-vie de l'enseigne/déclin ou redéploiement dans le cas d'optimisations apportées en phase de maturité.

un second temps, élaboré des construits (ou thèmes) et intégré des catégories dans ces mêmes construits. Le dictionnaire des thèmes a été constitué tant de codes issus de la littérature que de codes émergents.

L'encodage et le décodage des données visuelles (plans, croquis, ...) est plus complexe que les données textuelles (Meyer, 1991). Néanmoins, l'exploitation de ce type de données nous a permis de dépasser les verbalisations et confère un éclairage additionnel, plus subtil, sur ce que les concepteurs ont souhaité exprimer dans le design de l'espace de vente : « *Visual data seem especially worthwhile in efforts to move beyond mechanical and biological models of organizations to view them as systems for creating meaning* » (Daft et Weick, 1984). Pour cette raison, nous les avons principalement mobilisées en complément de l'analyse de contenu des discours et des écrits, notamment afin de mieux circonscrire la compréhension des concepteurs créatifs (architectes/designers) et leurs modalités d'expression de l'intrigue (indices mécaniques) dans le design d'expérience.

La stabilité des catégories (Allard-Poesi et al., 2007) a été testée pour la première unité d'analyse par la répétition du codage des données⁶¹, qui a montré un taux de correspondance de 90% avec le codage que nous avons réalisé.

Parmi les cinq opérations décrites par Spiggle (1994) pour asseoir la signification théorique des construits, nous avons mobilisé le processus de comparaison. Les catégories ont ainsi été générées par l'usage de comparaisons continues ; si un événement était noté, il était systématiquement comparé à d'autres. Le repérage de similarités et de différences a permis de caractériser des régularités et d'expliquer les situations où ces régularités étaient absentes. La prise en compte du contexte de chaque événement a donc été prépondérante. Le processus de comparaison a permis de révéler « *des actions et des interactions intentionnelles qui ne sont pas nécessairement progressives, mais qui changent en réponse à des conditions prédominantes* » (Strauss et Corbin, 1990). Ainsi, au-delà de l'incorporation progressive des construits, la comparaison a contribué à faire émerger des hypothèses quant aux relations entre les thèmes identifiés.

2.3.3. Émergence des cinq thèmes de l'analyse

L'analyse des données collectées pour la première unité d'analyse a permis de reconstituer une chronologie dans les séquences de création du design expérientiel des espaces de vente que les analyses subséquentes n'ont pas démentie.

⁶¹ Une seconde opération de codage des données collectées pour la phase de création a été réalisée sans *a priori* théorique par un chercheur en sciences de gestion spécialisé en management.

Quatre séquences (ou thèmes) ont ainsi été identifiées. Celles-ci se succèdent dans le processus de création, correspondant respectivement à quatre thèmes, pouvant être rapprochés de la littérature académique afférente à l'expérience : l'intrigue, l'action, le décor et l'évaluation.

Tout d'abord, « *l'intrigue* » (thème 1), constitue le récit élaboré autour de la marque. Elle correspond à la formulation du repositionnement voulu et exprimée par les dirigeants. Elle intègre également les justifications sous-jacentes à ce repositionnement, inhérentes aux origines de l'entreprise et à ses valeurs. L'intrigue retrace ainsi le cheminement de la réflexion et des décisions managériales.

Il nous est ensuite clairement apparu que l'équipe projet, après avoir exprimé le positionnement voulu de l'enseigne, a commencé à réfléchir aux scénarios de vente à l'intérieur du magasin. De ces scénarios de vente, l'équipe a progressivement défini le « *zoning* », placé les « *familles de produits* » et déterminé le « *plan de masse* » type. Elle a dû également tenir compte de certaines contraintes. Il ressort de l'analyse que cette réflexion autour de l'interaction du chaland avec le magasin et l'équipe de vente soit intervenue avant même que les caractéristiques du design aient été abordées. La définition du cadre de l'« *action* » (thème 2) a précédé la conception physique de l'espace de vente.

Enfin, le « *décor* » (thème 3) sert « *d'écrin au récit mis en place par l'entreprise* » (Roederer, 2008 ; 30) mais aussi de support à l'action. La conception du « *décor* », qui correspond à l'environnement physique de l'espace de vente, intervient donc dans un troisième temps.

Ces trois séquences thématiques correspondent aux trois composantes de la production d'expérience développées par Filser (2002).

Un quatrième thème correspond à « *l'évaluation* » du design (thème 4), regroupant les modalités, les critères, les résultats qui ont conduit (ou pas) à la mise en place d'actions correctrices au niveau de l'intrigue, de l'action ou du décor. Ce résultat rejoint les préconisations émanant de la littérature (Minvielle, 2008 ; Petr, 2002 ; Rémy, 2004 ; Roederer, 2008).

L'évaluation du design nous a amenés à considérer un cinquième thème, que nous n'avions pas identifié initialement. Il s'agit des logiques de collaboration ou de « *coproduction* » du design expérientiel (thème 5) au sens de Plé et Chumpitaz Cáceres (2010). L'analyse laisse apparaître quatre catégories de « *parties-prenantes* » à la conception du design expérientiel, externes et internes à l'entreprise.

Dans le cadre de notre enquête de terrain, l'appréhension des différentes unités d'analyse met l'accent sur les évolutions significatives du design d'expérience au niveau des différents thèmes, de même qu'elle permet de suivre et d'expliquer les cycles successifs d'essais-erreurs. La comparaison entre les différentes phases du cycle de vie révèle des relations entre les différents construits au coeur du processus de traduction du repositionnement.

2.3.4. Interprétation des données

Les procédures analytiques manipulent les données; l'interprétation fait du sens avec les données par des conceptualisations (Spiggle, 1994). Deux types de méthodes d'interprétation s'opposent sur un même *continuum* (*ibid*). À une extrémité, une procédure empruntée à la description linéaire qui consiste à identifier des unités discrètes dans les textes, à trier et organiser en catégories et à déterminer des schémas et des thèmes qui les connectent (Bergadàa, 1990). À l'autre extrémité, un mode plus intuitif, basé sur une compréhension holistique des données. Les chercheurs s'immergent dans le texte et réfléchissent jusqu'à ce qu'ils comprennent intuitivement sa signification.

Notre mode d'interprétation des données se rapproche davantage du premier pôle. La mise en évidence de redondances et la comparaison entre les contextes, les situations, les projets et les individus mènent à l'identification de thèmes, qui constituent les construits abstraits à partir desquels s'est élaboré le travail d'interprétation.

La phase d'interprétation consiste à rapprocher la perspective émique induite par l'analyse, qui s'appuie sur les concepts et les systèmes de pensées propres aux acteurs sociaux étudiés, au point de vue étique, propre au chercheur et à sa culture (Spiggle, 1994).

L'analyse de contenu réalisée donne à interpréter cinq thèmes. Quatre thèmes sont clairement ressortis à l'issue des opérations de codage et d'abstraction, à savoir : l'intrigue, l'action, le décor (Filser, 2002) et l'évaluation du design. Un cinquième thème a émergé au gré de l'analyse et a guidé notre collecte. Il s'agit des problématiques liées à la collaboration entre les acteurs du projet, soit les logiques de «*coproduction*» du design expérientiel, au sens de Plé et Chumpitaz Cáceres (2010).

2.4. Critères d'évaluation du protocole méthodologique

Quatre tests ou critères sont récurrents dans les sciences sociales, à savoir la validité de construit, la validité interne, la fidélité et la validité externe.

La triangulation des sources, l'établissement d'une chaîne de preuves ou la révision d'une première version du rapport de l'étude de cas par des informateurs-clés sont trois moyens suggérés par Yin (2009) pour renforcer la validité de construit. Hlady-Rispal (2002) recommande également la remise d'un rapport final et sa validation par chaque acteur intervenant de façon significative dans la recherche. La validité de construit de notre étude de cas repose essentiellement sur la triangulation des sources et la mise en perspective de données convergentes issues d'une même source d'informations.

Pour Hlady-Rispal (2002 ; 103), « *la validité interne est axée sur l'authenticité de la représentation de l'objet* ». Les interactions répétées avec le terrain « *favorisent la compréhension de la logique des acteurs* » (*ibid*). La rédaction systématique de notes de synthèse à l'issue de chaque entretien peut optimiser la compréhension de l'enquêteur sur ce qui est exprimé, de même qu'elle limite les « *contresens interprétatifs* » (*ibid*). Nous avons pris en compte ces recommandations lors de nos différentes sessions de collecte de données. Les entretiens, mais aussi les séances d'observation directe, ont donné lieu à une prise de notes systématique. Par ailleurs, l'immersion active prolongée dans le projet nous a apporté une bonne connaissance de l'organisation et du phénomène étudié, impactant favorablement la pertinence de l'observation et de l'analyse.

Le travail d'analyse et d'interprétation inhérent à l'étude de cas repose sur la réalisation d'inférences. Vérifier le bien-fondé de ces inférences peut donc intervenir lors de la phase d'analyse ; Yin (2009) propose trois techniques :

- (1) le « *pattern-matching* » (recherche du modèle correspondant) revient à rechercher des éléments d'information pouvant être reliés à une même proposition théorique ;
- (2) l'« *explanation-building* » (construction de l'explication) est un processus itératif au cours duquel l'explication est construite, confrontée aux données puis révisée ;
- (3) L'analyse chronologique, que nous mobilisons, consiste à étudier le cas à différentes périodes, espacées dans le temps et permet de détecter des changements et d'identifier une tendance significative. Quatre unités d'analyse ont été identifiées et correspondent à différentes séquences temporelles ; l'étude des différentes phases du cycle de vie du design expérientiel permet de repérer des évolutions/modifications quant aux cinq thèmes révélés.

En termes de fidélité des résultats, Yin (2009) recommande de recourir à un protocole d'étude de cas et de développer une base de données renseignée au gré de la collecte. L'explicitation détaillée du processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des résultats doit permettre la reconduction de l'enquête par d'autres chercheurs et la production de résultats similaires : « *A good guideline for doing case studies is therefore to conduct the research so that an auditor could repeat the procedures and arrive at the same results* » (Yin, 2009 ; 45). En plus de la définition d'un protocole, nous nous sommes efforcés de suivre cette recommandation en rédigeant ce chapitre.

La validité externe renvoie à la possibilité de transférer les résultats à d'autres contextes. La théorie développée doit servir d'outil de comparaison entre les résultats empiriques de différentes études pour pouvoir être généralisée. S'il s'avère qu'au moins deux cas supportent la même théorie, la réplication est manifeste. Ce mode de généralisation, que Yin (2009) nomme « *généralisation analytique* », se distingue de la généralisation statistique usuellement pratiquée, fondée sur la fréquence des résultats. Elle conduit le chercheur à généraliser une série particulière de résultats en

vue d'accéder à une théorie plus large. Notre étude porte sur une seule entreprise, ce qui limite considérablement la transférabilité des résultats.

Néanmoins, comme le précise Musca (2006 ; 155), « *le choix d'une étude d'un cas unique est une stratégie de recherche fréquente en gestion. La validité externe des résultats peut alors être améliorée en les confrontant minutieusement à la littérature (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) »*.

Le tableau 4.8. synthétise les tactiques que nous avons mobilisées pour optimiser la scientificité de notre étude de cas.

Tableau 4.8. Tactiques mobilisées pour optimiser les critères d'évaluation de l'étude longitudinale de cas enchâssés

Tests	Tactique	Étape de la recherche
Validité de construit	Triangulation des sources	Collecte de données
	Établissement d'une chaîne d'évidences	Collecte de données
Validité interne	Prises de notes systématiques Interactions répétées (immersion)	Collecte de données
	Analyse chronologique	Analyse de données
Fidélité	Mobilisation d'un protocole d'étude de cas	Collecte et analyse de données
Validité externe	Confrontation avec la littérature	Analyse et interprétation des données

SECTION 3

PRÉSENTATION DU CAS : L'ENTREPRISE *PHOTO STATION*

Notre terrain de recherche porte sur une enseigne du commerce de détail française. Le choix de ce périmètre est motivé par la reconnaissance du rôle stratégique assuré par le design expérientiel des espaces de vente :

« Le commerce de détail est un domaine important de pratique de production de l'expérience. Les sources de différenciation auxquelles peut recourir une enseigne sont en effet peu nombreuses et surtout facilement imitables par les concurrents. Le développement d'une « atmosphère » spécifique à l'enseigne est donc une variable d'action importante » (Filser, 2002 ; 18).

Nous avons volontairement limité notre champ d'investigation à un réseau français de magasins afin de contrôler l'influence du contexte socio-culturel sur le processus étudié, à l'image du cadre théorique mobilisé (Cf. Chapitre 1).

L'entreprise *Photo Station* est à la fois le point de départ de notre réflexion et notre terrain d'investigation. Nous avons pu suivre la conception du design expérientiel des espaces de vente sur plusieurs années. Le contact prolongé avec le terrain a permis de mieux cerner les différentes séquences ou « *phases* » du processus (Langley, 1999), les dynamiques d'échanges et les évolutions du projet « chemin faisant ».

Compte tenu de la durée de la collecte, une mise en contexte préalable à la période d'observation permet de circonscrire les conditions du repositionnement opéré par l'enseigne à partir du début de l'année 2006 (Merriam, 1988).

3.1. *Photo Station* : 30 années de succès (1974-2005)

En 1974, *Photo Station* était un comptoir de travaux photo basé sur la proximité, la qualité et les prix bas. Sa collaboration, dès ses débuts, avec le laboratoire industriel européen *Cewe Color* a permis à l'enseigne d'offrir au consommateur des tirages photo à prix imbattables dans un délai de 24 heures.

Ce positionnement initial de *Photo Station* était axé sur le discount et a perduré pendant près de trente ans. Pour preuve, la signature de la marque a peu évolué jusqu'en 2005 (« *le spécialiste de la photo de qualité à prix bas* », « *la photo de qualité à prix bas* » puis « *le numérique moins cher* »).

Photo Station a donc profité d'un marché en plein essor sur trois décennies, dynamisé par le lancement des premiers appareils argentiques compacts et par la démocratisation de la pratique de la photo. Les « *mamans-poussettes* » sont rapidement devenues le cœur de cible de l'enseigne, ravies de pouvoir immortaliser à moindre coût les sourires de leurs enfants. De fait, le personnel de contact avec la clientèle était exclusivement féminin. Les « *seniors* », profitant de leur retraite pour partir en vacances, et les étudiants, attirés par les bas prix, constituaient les cibles secondaires de l'entreprise.

La stratégie de développement a toujours consisté à densifier le nombre de points de vente dans une même ville (agglomération d'au moins 50 000 habitants), soit par simples acquisitions de structures commerciales, soit par le rachat d'enseignes concurrentes. L'implantation en Province a précédé l'implantation parisienne. Ainsi, de 1984 à 1992, l'enseigne est passée par une première phase d'expansion (de seulement trois à cent magasins) dans différentes régions de France et a ouvert simultanément ses dix premiers espaces de vente dans la capitale en 1993. Cette densification a pris

par surprise les enseignes concurrentes (*France Loisirs, Fnac*) qui ne prêtaient jusqu'alors aucune attention à ce nouvel acteur du marché.

En 1996, *Photo Station* rejoint le groupe *GrandVision*, fondé par Daniel Abittan et Michael Likierman, qui regroupait des enseignes spécialisées dans l'optique (*La Générale d'Optique, Grand Optical* et *Solaris*) ainsi que *Photo Service*, une enseigne de travaux photo en une heure. À l'instar de l'offre *GrandVision* sur le marché de l'optique, l'acquisition de l'enseigne *Photo Station* permettait de compléter l'offre photo du groupe et de proposer aux clients le choix entre deux alternatives : une offre discount et une offre de service à forte valeur ajoutée. Réciproquement, *Photo Station* a profité des capacités financières du groupe pour accélérer son développement, en France et en Europe (Suisse et Luxembourg).

Photo Service était principalement localisée dans les centres commerciaux et offrait des services « premium » : impression des travaux photo sur place, rapidité, garantie du délai, gants blancs pour le personnel de contact (essentiellement masculin), service après-vente, packagings qualitatifs, services d'encadrement, ... Du fait de la fabrication des travaux photo sur site, la superficie moyenne des points de vente avoisinait les cent mètres carrés (vs. trente-cinq mètres carrés en moyenne pour les magasins *Photo Station*). Le design du magasin était impactant et différenciant, au point que des enseignes d'hypermarchés, désireuses d'investir le marché porteur de la photo, s'en sont inspirées pour développer leur propre comptoir⁶².

En juin 2001, les enseignes *Photo Service* et *Photo Station* sont cédées par *GrandVision* à la société d'investissements britannique *Cinven*. La vente par LMBO⁶³ (« *Leveraged Management Buy-Out* ») permet au management et à l'un des fondateurs de *GrandVision*, Michael Likierman, de prendre des parts dans les deux enseignes, regroupées après leur cession sous une même entité, *Photo Europe*.

Ces dernières comptabilisaient alors 472 magasins, dont 459 en France. À la clôture de l'exercice de l'année 2000, le pôle photo de *GrandVision* comptait 2900 salariés et affichait des performances commerciales et financières historiques : le chiffre d'affaires du pôle s'élevait à 240 millions d'euros et l'EBITDA retraité avait atteint 53 millions d'euros.

Cinq années plus tard, *Photo Station* était encore leader en volume sur le marché des travaux photo ; *Photo Service* était, quant à elle, leader en valeur. Le discounter de la photo comptait 300 magasins, dont 110 sur Paris et en Région Parisienne, et représentait le premier parc intégré de France. Dans

⁶² L'enseigne de grande distribution *Cora* s'est directement inspirée à partir de 1999 du design de *Photo Service*. Cette illustration est soulignée ici en raison de mon implication dans le projet en tant que responsable marketing *Cora* de 1998 à 2000.

⁶³ Le LMBO est une forme de rachat d'entreprise par des investisseurs, par ses cadres dirigeants et le cas échéant par ses salariés. Le LMBO permet de prendre le contrôle d'une société avec un apport personnel minimum puisque l'acquisition est largement financée par un emprunt bancaire dont le coût doit être inférieur au taux de rentabilité attendu de la société cible.

certaines villes de Province, l'enseigne pouvait avoir de quatre à six points de vente (Strasbourg, Lille, Toulouse, Bordeaux, Lyon, Marseille, ...), lui conférant une part très importante du marché local.

Depuis sa création, *Photo Station* a régulièrement innové sur le marché des travaux photo avec son partenaire *Cewe Color*, créant de nouveaux standards : la photo en double en une nuit, l'index photo gratuit, de nouveaux formats de photos, la photo en format APS⁶⁴ à 1€, la numérisation de photos argentiques sur CD-ROM, le service d'impression numérique discount, les cartes prépayées de tirages numériques, ..., sont quelques illustrations de la politique d'innovation de l'enseigne. En 2002, l'enseigne ouvrait même son site marchand, devenant le quatrième site de référence en France pour les tirages en ligne. En janvier 2004, afin d'augmenter le panier moyen, *Photo Station* décidait de lancer une nouvelle offre à ses clients : un service express avec fabrication sur place, à l'instar de *Photo Service*.

En plus des travaux photo, *Photo Station* vendait des films et appareils jetables, des appareils photo numériques, des cartes mémoires et autres consommables numériques, des piles, des cadres et des albums. Tous les mois, l'enseigne proposait des promotions différentes sur les produits et services commercialisés par ses 1200 collaborateurs.

Pourtant, l'année 2005 marque un virage stratégique pour l'entreprise, en raison d'une rupture technologique sur le marché de la photo. Elle est ainsi contrainte de réviser pour la première fois son positionnement.

3.2. *Photo Station* : le repositionnement sur un nouveau marché (2005-2006)

L'émergence de la technologie numérique en 2001 a bouleversé et affaibli considérablement le marché de la photo. En quelques années, *Kodak* a fermé ses laboratoires français, la société *Agfa* s'est retirée du marché, *Ilford* et *Polaroid* ont déposé le bilan. Le marché de l'impression numérique, malgré un record des ventes d'appareils, n'a jamais compensé les pertes générées par la baisse des volumes de travaux argentiques.

À l'instar de tous les acteurs du marché, les performances de l'entreprise *Photo Station* et de *Photo Service* se sont sensiblement dégradées. Ainsi, entre 2002 et 2005, le chiffre d'affaires des enseignes a chuté de 20% ; les points de vente ont recensé une baisse des transactions de plus de 25%. Le 28 octobre 2005, *Photo Station* est contrainte de procéder à une déclaration de cessation de paiement et

⁶⁴ Le format APS (« *Advanced Photo System* ») est une technologie argentique lancée par les fabricants d'appareils en 1996 qui permet aux consommateurs de réaliser ses prises de vue en trois formats différents (standard, 16/9 ou panoramique) et qui est également beaucoup plus pratique en terme d'utilisation ; le film se présente sous la forme d'une petite cassette qui se glisse dans l'appareil. Les films ne risquent plus d'être voilés ou abîmés par l'utilisateur.

se voit placer en redressement judiciaire⁶⁵. L'enseigne *Photo Service* a fait, quant à elle, l'objet d'une procédure de sauvegarde en janvier 2006. Compte tenu de la situation financière des deux entreprises, *Cinven* prit la décision de vendre *Photo Europe*.

Sur cette période, *SFR*, souhaitant augmenter sa part de marché, était à la recherche d'emplacements n°1 dans les centres commerciaux et fit une première offre de rachat sur l'enseigne *Photo Service*. Les deux entreprises ont finalement été cédées à un groupement d'actionnaires privés, parmi lesquels les anciens dirigeants de *GrandVision*, Michael Likierman et Daniel Abittan⁶⁶. L'entreprise nouvellement créée, *Générale de Téléphone*, disposait d'un accord de partenariat avec *France Télécom* pour la commercialisation des offres *Orange*. **L'accord initial prévoyait la distribution exclusive des offres *Orange* dans les deux réseaux mais également le financement du réagencement du parc de magasins des deux enseignes.** L'encadré 4.3. synthétise l'historique de l'entreprise et les dates-clés jusqu'au début de l'année 2006, période précédant notre investigation empirique.

Encadré 4.3. Historique de *Photo Station* (1974-2006)

1974 :	Création d'un département photo au sein d'une grande surface électronique (<i>Nouvelec Groupe Connexion</i>) et ouverture d'un comptoir travaux photo dans le magasin de Nancy Laxou (54)
1980 :	Naissance de l'enseigne <i>Photo Station</i> en centre commercial à Nancy (54)
1984-1992 :	L'enseigne passe de 3 à 100 magasins
1993 :	Ouvertures des 10 premiers magasins parisiens
1996 :	<i>Photo Station</i> rejoint <i>GrandVision</i> , qui regroupe : - des enseignes spécialisées dans l'optique (<i>La Générale d'Optique</i> , <i>Grand Optical</i> et <i>Solaris</i>) ; - <i>Photo Service</i> : magasins de travaux photo en une heure
1997 :	Ouverture sur l'Europe : sept magasins en Suisse et au Luxembourg
2001 :	Revente du Groupe <i>Photo Europe</i> par <i>GrandVision</i> (<i>Photo Service</i> et <i>Photo Station</i>) à un fond de pension britannique, <i>Cinven</i>
2005 :	Un réseau intégré de 297 magasins ; un site internet www.photostation.fr 1200 collaborateurs, 3 millions de clients, 100 millions € de chiffre d'affaires (TTC) <i>Core business</i> : les travaux photo. Leader sur les travaux photo (en volume) : 22% de part de marché sur l'impression numérique industrielle et 11% sur les travaux argentiques industriels Procédure de redressement judiciaire en novembre 2005
2006 :	Revente du groupe <i>Photo Europe</i> à un groupement d'actionnaires privés et signature d'un partenariat avec <i>France Télécom</i> pour la commercialisation des offres <i>Orange</i> . Création de la société <i>Générale de Téléphone</i>

⁶⁵ Une circonscription détaillée du contexte de repositionnement de l'enseigne *Photo Station* entre 2005 et 2006 est proposée en Annexe B.

⁶⁶ Daniel Abittan démissionne en décembre 2005 de ses fonctions de Président du Directoire de *GrandVision* pour se consacrer à sa nouvelle acquisition.

Conclusion Chapitre 4

Comprendre le processus de traduction du repositionnement d'une enseigne par le design expérientiel des espaces de vente nous amène à conduire une étude exploratoire, destinée à circonscrire ce phénomène méconnu. Notre démarche méthodologique privilégie ainsi le mode d'inférence inductif, associé au contexte de découverte, et le recours aux méthodes qualitatives, plébiscitées par le cadre théorique de l'expérience et de la « *Consumer Culture Theory* ».

Le repositionnement opéré par l'entreprise *Photo Station* sur le marché de la téléphonie mobile entre 2006 et 2012 constitue le terrain d'une « *étude longitudinale de cas enchâssés* » (Musca, 2006). La conception du design expérientiel des espaces de vente a ainsi été suivie sur plusieurs années, appréhendant le processus de manière approfondie dans une perspective dynamique. Quatre unités d'analyse ont été identifiées, relatant les différentes phases du cycle de vie du design expérientiel. Elles structurent la synthèse de nos résultats et permettent de repérer les évolutions ou modifications afférentes aux cinq thèmes qui ont émergé de notre analyse de contenu, à savoir l'intrigue, le décor, l'action, l'évaluation et la coproduction du design expérientiel.

Cette étude a donné lieu à quatre périodes de collecte distinctes et a rassemblé des données de sources multiples, à savoir l'observation directe, les entretiens ouverts et la documentation.

Le recoupement de données convergentes issues d'une même source ainsi que leur triangulation assurent la validité de construit de notre étude. Les interactions répétées avec le terrain, de même que l'analyse chronologique menée, optimisent sa validité interne. L'élaboration d'un protocole d'étude de cas conforte la fidélité des résultats. Enfin, la confrontation des résultats avec la littérature améliore la validité externe.

Ce chapitre pose les bases de l'analyse et de l'interprétation approfondie des informations collectées, objets du chapitre suivant.

CHAPITRE 5

CONTRIBUTION À L'INTERPRÉTATION DU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE DE CAS ENCHÂSSÉS

SECTION 1. Analyse du design expérientiel en phase de création..... 249

1.1. *Fotofone (novembre 2005-février 2006)* 249

1.2. *Photo Station Orange (mars-septembre 2006)* 269

1.3. Synthèse de la phase de création 296

SECTION 2. Analyse du design expérientiel en phase de déploiement, maturité et redéploiement303

2.1. Phase de déploiement (*juin 2006-décembre 2007*) 303

2.2. Phase de maturité (*décembre 2006-septembre 2011*) 320

2.3. Phase de redéploiement (*septembre 2011-novembre 2012*) 330

2.4. Synthèse des phases de déploiement, maturité et redéploiement..... 334









CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION DU DESIGN EXPÉRIENTIEL DE L'ESPACE DE VENTE : UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE

La conception du design expérientiel étudié a contribué à sauver l'entreprise et à préserver de nombreux emplois. C'est ce qu'exprimait le 13 novembre 2012 Pierre Jacobs, le directeur général de *Générale de Téléphone* nommé par *Orange* en août 2011 :

« Très peu de réseaux se sont transformés ainsi, et aussi rapidement. Il y a en France moins de 5% des sociétés qui se sortent d'un plan de sauvegarde ou de redressement judiciaire, et nous l'avons fait en sauvant 1700 emplois. »⁶⁷

L'étude longitudinale de cas enchâssés présentée dans ce chapitre offre des pistes explicatives de ce succès. Elle porte sur l'intégralité du cycle de vie du nouveau design d'expérience des espaces de vente *Photo Station*, initié à la suite du repositionnement de l'enseigne sur le marché de la téléphonie mobile à la fin de l'année 2005. Les données collectées réfèrent à une période de sept années (2006-2012). Nous appréhendons le processus de traduction en phase de création (Section 1) puis en phase de déploiement, maturité et enfin, redéploiement (Section 2).

Tableau 5.1. Séquençage chronologique et évolution du design expérientiel des espaces de vente *Photo Station* (2006-2011)

Évolution du design expérientiel	Phase du cycle de vie du design expérientiel				Période
	CRÉATION (Section 1)	DÉPLOIEMENT (Section 2)	MATURITÉ (Section 2)	REDÉPLOIEMENT (Section 2)	
<i>Fotofone</i>					Novembre 2005-Février 2006
<i>Photo Station Orange « blanc »</i>					Mars 2006 / Mars 2007
<i>Photo Station Orange « brun »</i>					Septembre 2006 / Mars 2007
<i>Photo Service Orange</i>					Mars 2007 / Juillet 2011
<i>Orange</i>					Septembre 2011 / Novembre 2012

⁶⁷ Faguer L., « Pierre Jacobs : une météorite dans la planète télécom », <http://customer-insight-consulting.com/2012/11/13/pierre-jacobs-une-meteorite-dans-la-planete-telecom/>, 13 /11/2012.

La conception du nouveau design des espaces de vente de l'enseigne *Photo Station* constitue le cœur de notre analyse ; le tableau 5.1. clarifie le séquençage chronologique des quatre phases du cycle de vie en relation avec les différents tests et concepts initiés ainsi que leurs périodes d'implémentation.

SECTION 1

ANALYSE DU DESIGN EXPÉRIENTIEL EN PHASE DE CRÉATION (novembre 2005-septembre 2006)

Au cours de l'année 2006, trois designs d'expérience ont successivement été initiés et testés par *Photo Station* : *Fotofone* (2.1.), *Photo Station Orange* « blanc » et « brun » (2.2.).

1.1. *Fotofone* (novembre 2005-février 2006)

Compte tenu des cinq thèmes identifiés lors de notre analyse, nous proposons d'approcher la création du design expérientiel *Fotofone*, sous l'angle de l'intrigue (1.1.1.), de l'action (1.1.2.), du décor (1.1.3.), de l'évaluation (1.1.4.) et des logiques de coproduction (1.1.5.).

1.1.1. L'intrigue *Fotofone*

La signature du partenariat avec *France Télécom Orange* conduit à la mise en place d'un nouveau « plan d'affaires », ainsi qualifié par la nouvelle direction *Générale de Téléphone*. Des extraits de ce plan ont été collectés (Cf. Encadré 5.1.) et précisent les actions que l'entreprise souhaite entreprendre afin de redresser la situation financière des deux entreprises sur une période de sept années, à savoir :

- l'intégration progressive d'une offre de téléphonie mobile ;
- la restructuration du parc de magasins des deux enseignes (financée par *Orange*).

Encadré 5.1. Extraits du « plan d'affaires 2006 *Générale de Téléphone* »⁶⁸

« Redéploiement de l'activité : plan proposé »

- Un positionnement sur un nouveau marché alliant photographie et téléphonie.
- Une transformation progressive des magasins actuels en magasins mixtes photographie/téléphonie.
- Un partenariat avec *France Télécom/Orange*.
- Évolution du chiffre d'affaires progressive tenant compte de l'évolution vers les produits de téléphonie entre 2006 et 2012 et permettant de retrouver en 2012 le niveau de chiffre d'affaires de 2002.
- Cette évolution prévoit une répartition du chiffre d'affaires d'environ 60%/40% entre la photographie et la téléphonie en 2007 qui passe à une répartition de 20%/80% en 2012
- Réagencement du parc de magasins sur trois ans. »

⁶⁸ Informations recueillies à partir des différents communiqués de presse diffusés en 2005 et 2006 et des documents internes.

Nous avons pu également recenser les raisons justifiant le rapprochement avec *Orange* et l'ouverture de magasins mixtes photographie/téléphonie (Cf. Encadré 5.2.).

Encadré 5.2. « Raisons d'être des magasins mixtes photo / téléphonie »⁶⁹

« Pour France Télécom/Orange :

- Conforter, voire augmenter sa part de marché (et stratégie défensive face à l'offre d'achat de SFR sur les magasins Photo Service) ;
- Augmenter le panier moyen en proposant des services additionnels (impression des photos capturées via les téléphones équipés d'appareils photo (« camera phones »)) ;
- Densifier rapidement le réseau de distribution physique et renforcer la proximité : emplacements n°1 dans les centres commerciaux et centres villes de France ;
- Limiter la déperdition des clients « téléphonie mobile » des agences France Télécom.

Pour Photo Service et Photo Station :

- Conquérir de nouveaux clients ;
- Compenser la perte de chiffre d'affaires par la commercialisation d'une activité aussi rentable que les travaux photo en 2001 ;
- Fidéliser la clientèle photo et la conquérir sur l'offre téléphonie en proposant une offre intégrée. »

De ces éléments contextuels, il ressort plusieurs indications ou pistes explicatives sur les facteurs ayant influencé la décision des dirigeants de *France Télécom* et des deux enseignes à convenir d'un tel accord et à entreprendre le « réagencement du parc de magasins sur trois ans ».

Plus précisément, la maturité anticipée du marché de la téléphonie mobile⁷⁰ contraint l'opérateur historique à défendre sa part de marché (et sa position de leader)⁷¹ et à vouloir augmenter le montant des dépenses par client. Par ailleurs, le trafic des agences *France Télécom*, qui constituent le premier réseau de distribution des offres *Orange*, concerne essentiellement du service après-vente (échange d'équipements, problèmes de facturation, ...), limitant la capacité de vente des employés sur la téléphonie mobile.

Pour *Photo Service* et *Photo Station*, la révolution numérique a altéré considérablement les volumes des travaux photo et la rentabilité de l'activité. Investir un nouveau marché, aussi rentable que l'était celui de la photo en 2002, devait permettre aux deux enseignes de rééquilibrer leurs indicateurs financiers. Pour chacun des partenaires, il apparaît que le « camera phone » constitue le point de jonction ou de « convergence » entre les deux secteurs et justifie le lancement de magasins hybrides photo / téléphonie (Cf. Encadré 5.3.).

⁶⁹ *Idem.*

⁷⁰ Cf. Annexe B : 80% de taux d'équipement en 2005.

⁷¹ Cf. Annexe B : érosion de la part de marché d'*Orange* (48,2% en 2001 ; 46,8% en 2005).

Encadré 5.3. Extraits présentation des dirigeants *Photo Station* auprès des responsables régionales (24/2/2006)

« Tendances du marché de la photo 2005 :

- baisse très forte de l'argentique et progression à deux chiffres pour le numérique
- la baisse des ventes d'appareils argentiques se répercute sur les films et les travaux
- les tirages numériques, malgré leur progression, ne compensent pas cette forte baisse
 - ⇒ Si Photo Station ne prend pas en compte l'évolution du marché de la photo : baisse du chiffre d'affaires de 50% d'ici deux ans.
 - ⇒ Nécessité de développer le chiffre d'affaires grâce à une nouvelle activité, convergente avec le métier.

Convergence du monde de la photo et de la téléphonie (« camera phones »)

(...) Grâce à notre maîtrise de la chaîne de l'image, la téléphonie mobile s'intègre parfaitement à notre activité photo ».

Le rapprochement avec *Orange* et la création de *Générale de Téléphone* a généré des inquiétudes au sein des dirigeants, bien décidés à défendre leur entreprise respective et à challenger leurs homologues :

« On se retrouvait à la même table de réunion que Photo Service toutes les semaines. Deux équipes de direction : deux directeurs financiers, deux directeurs des ressources humaines et des opérations, deux directeurs marketing, deux responsables de formation... tous réunis autour d'un nouveau dirigeant-actionnaire... On a vite compris qu'on allait devoir se battre pour garder notre poste et qu'à la fin, il n'y aurait plus qu'une seule équipe de direction ! » (D1*PST)

Les deux équipes dirigeantes ont donc milité pour entreprendre la création de leur propre design d'espaces de vente de façon indépendante. Concernant la genèse du premier test pour *Photo Station*, à savoir *Fotofone*, l'analyse des entretiens rétrospectifs avec les membres de l'équipe projet⁷² révèlent les facteurs contextuels qui ont influencé les décisions des managers quant à l'élaboration de l'intrigue.

Tout d'abord, l'entreprise *Générale de Téléphone* a rencontré des problèmes tant avec les bailleurs qu'avec *France Télécom*, empêchant temporairement *Photo Station* et *Photo Service* d'associer la marque *Orange* à leur nom d'enseigne :

« On ne pouvait pas changer le nom à cause des bailleurs qui ne voulaient pas nous « désécialiser ». Tu avais Photo Station et Photo Service, tu ne pouvais pas mettre Orange... » (DA).

« Orange avait des problèmes en interne. Les agences France Télécom et les franchisés Mobistore nous ont vus arriver comme des concurrents. Au début, on pouvait utiliser leur matériel promotionnel mais on ne pouvait pas associer leur nom à notre marque au niveau des enseignes » (D2*PST).

Dans un autre registre, un bilan d'image *IFOP*, réalisé en 2003, relatait un faible score de notoriété globale pour l'enseigne *Photo Station*⁷³, de même qu'un positionnement perçu comme peu différenciant par les consommateurs (Cf. Annexe B) :

« Le discount, tout comme la proximité, sont davantage attribués à l'image des comptoirs photo des chaînes d'hypermarchés et de supermarchés. Un positionnement axé sur les bas prix et la proximité semble donc difficile à maintenir pour Photo Station, du fait de la non reconnaissance de l'enseigne sur ces attributs par les consommateurs et de la concurrence croissante de la grande distribution et des sites internet⁷⁴ ».

⁷² L'équipe projet était composée du directeur administratif et financier *Générale de Téléphone* (nouvellement nommé, ancien Directeur Général de *Photo Station*), du directeur Achats et Logistique, du directeur des Ressources Humaines et des Opérations, de la directrice Marketing et du directeur informatique *Photo Station*.

⁷³ Score de notoriété globale de 34% vs. >60% pour *Carrefour*, *Auchan* et *Leclerc*, 46% pour *Photo Service*. Cf. Annexe B.

⁷⁴ Extrait des conclusions du rapport *IFOP* (mars 2003). Cf. Annexe B.

En créant *Fotofone*, les dirigeants ont donc fait le choix d'abandonner la marque-enseigne *Photo Station*, décision justifiée par les résultats de cette enquête :

*« Apparemment, on ne prenait pas de gros risques. Notre marque n'était pas connue. Les clients venaient régulièrement dans nos magasins sans savoir qu'ils étaient chez nous, alors... » (D2*PST)*

La lecture de plusieurs documents rapporte la façon dont *Fotofone* est décrit et présenté à l'interne (Cf. Encadré 5.4.).

Encadré 5.4. Présentation de *Fotofone*

*«Fotofone : photo et téléphonie à bas prix »*⁷⁵

« Le positionnement et son expression dans le magasin :

Fotofone fonde son concept sur :

- *Le prix bas*
 - *Une offre de produits et de services claire*
 - *Un service de qualité visant à simplifier les choix du client (...)*
- ⇒ Ce positionnement doit se refléter dans l'aménagement intérieur qui sera donc simple et épuré, permettant une bonne lisibilité de l'offre »*

(...) « Le nouveau magasin doit véhiculer les deux activités complémentaires de l'enseigne : les services d'impression et la téléphonie mobile et recruter de nouveaux clients, grâce à la téléphonie mobile, la puissance de la marque Orange et notre positionnement de discount. »

*« Les promesses de Fotofone »*⁷⁶ :

- *proposer les prix de la photo sur Internet en magasin*
- *proposer une gamme de téléphones mobiles étendue à prix bas*
- *apporter en plus un service personnalisé, le conseil et l'attention au client*
- *simplifier au maximum la gamme de produits et la politique commerciale »*

Si le positionnement voulu reste basé sur le discount, il se fonde aussi sur la simplicité de l'offre et la qualité du service aux clients (« *service personnalisé* », « *conseil* », « *attention* »). La marque « *Fotofone* » véhicule la mixité de l'activité, tout comme sa signature (« *photo et téléphonie à bas prix* »). Elle vise les mêmes segments de clientèle que *Photo Station*, à savoir les femmes (« *mamans poussettes* ») et les seniors, « *à la recherche de produits peu techniques, de petits prix et souhaitant bénéficier d'un service de proximité et de conseil* »⁷⁷.

Le lien entre la définition du positionnement de l'enseigne et le design magasin apparaît explicitement (« *Le positionnement et son expression dans le magasin* »). En opérant un rapprochement de la description du concept avec notre typologie des modes de valorisation⁷⁸, l'aménagement « *simple et épuré permettant une bonne lisibilité de l'offre* » renvoie à un « *espace fonctionnel dépouillé* » (Bonnin, 2000) et évoque une valorisation utilitaire, voire critique du design, en lien avec le discount et la simplicité.

⁷⁵ Extrait du « *Guide Fotofone* » rédigé par l'équipe marketing de *Photo Station* en janvier 2006 à l'intention de l'équipe magasin.

⁷⁶ Extraits présentation des dirigeants *Photo Station* auprès des responsables régionaux (24/2/2006).

⁷⁷ Extraits présentation des dirigeants *Photo Station* auprès des responsables régionaux (24/2/2006).

⁷⁸ Cf. Chapitre 2.

1.1.2. L'action : le parcours-client Fotofone

De la description de l'aménagement du magasin *Fotofone* réalisée par la direction marketing de l'enseigne à l'intention de l'équipe du magasin-pilote (Cf. Encadré 5.5.), émerge une volonté d'organiser un flux de circulation linéaire (« à gauche », « à droite »), simplifié et optimisé autour des gammes de produits et services. Le cadre de l'action, à savoir le parcours-client, est défini à partir du « plan de masse du magasin » et de l'organisation des produits et services en deux « univers » que sont la photo (« Services ») et la téléphonie (« Mobilité »).

Encadré 5.5. Extraits du « Guide Fotofone »⁷⁹

« (...) Une logique par « univers »

Le nouveau magasin Fotofone répond à une logique d'« univers » :

- ⇒ à droite de l'entrée, l'univers « Mobilité » regroupant les mobiles, les accessoires mobiles et les comptoirs d'enregistrement des abonnements ;
- ⇒ à gauche, l'univers « Services » avec trois bornes destinées à passer les commandes de tirages numériques, les comptoirs habituels et une gamme d'accessoires et consommables photo en arrière comptoir.

Chaque univers regroupe tous les produits ou services pouvant répondre à un même besoin. C'est selon cette logique qu'a été conçu le plan de masse du magasin. »

(...)

- « 2 univers : 50% Photo / 50% Téléphonie
 - 8 familles de produits et services : téléphones mobiles (avec abonnements), accessoires téléphonie, cartes-mémoires, films et appareils jetables, piles/batteries/chargeurs, travaux photo 48H, travaux photo « express » sur place, identité
- ⇒ Proposer une gamme complète : MATÉRIEL+ABONNEMENT+ACCESSOIRES+TIRAGES »



La répartition « 50% photo/50% téléphonie », traduite par le regroupement des familles de produits par « univers » pour répondre à un même besoin client, sont reliées au message de simplification et relèvent d'une valorisation critique du design d'expérience.

L'observation du site-pilote de Tours et les échanges avec l'équipe de direction le jour de la réouverture du magasin le vendredi 1^{er} février 2006 ont permis de reconstituer l'interaction du chaland avec le décor, soit le parcours-client imaginé par les concepteurs (Cf. Encadré 5.6.).

⁷⁹ Guide rédigé par la direction marketing pour l'équipe du site-pilote *Fotofone* en janvier 2006.

Encadré 5.6. Retranscription du parcours-client *Fotofone*⁸⁰

De l'extérieur, le chaland est attiré par une enseigne (*Fotofone*) avec la signature (« *photo et téléphonie à base prix* ») et une enseigne drapeau *Orange*. Deux vitrines dotées de vitrophanies relaient respectivement des prix attractifs sur la photo (vitrine de gauche) et la téléphonie mobile (vitrine de droite). Les bornes photo et le linéaire de téléphones sont visibles depuis la rue.



Le client entre dans l'espace de vente pour la photo (« à gauche ») ou la téléphonie (« à droite »). Le client photo peut choisir de se rendre directement aux bornes d'impression ou de s'adresser au comptoir à une conseillère de vente en tenue. En fonction de ses besoins, il peut être orienté vers l'espace bornes, où il peut s'asseoir et faire sa commande de tirages photo en express, ou rester au comptoir (pour récupérer ses pochettes, remplir son ordre, acheter des films ou consommables, ...). L'encaissement est réalisé au comptoir principal. La conseillère de vente en profite pour lui présenter les promotions en cours ainsi que la nouvelle offre de téléphonie mobile et invite le client à l'accompagner devant le linéaire de téléphones. Le cas échéant, le client quitte le magasin après avoir achevé son opération au comptoir.

Le client téléphonie est accueilli à l'entrée de l'espace de vente et directement pris en charge par la conseillère de vente en tenue, facilement repérable par sa tenue. Après avoir identifié les besoins, il est invité à parcourir l'offre de téléphones mobiles et à sélectionner avec la conseillère de vente deux, voire trois modèles. Le client est ensuite invité à s'asseoir au comptoir d'enregistrement des abonnements. La conseillère de vente revient avec les deux, voire trois, téléphones sélectionnés et propose au client de les prendre en main pour qu'il puisse faire son choix. Une fois le choix arrêté, la conseillère de vente débute la vente de l'abonnement et des services additionnels (assurances, ..). Lorsque le dossier est complété, elle en profite pour proposer des accessoires complémentaires (housses, oreillettes « *bluetooth* », ...), exposés juste derrière elle et de prendre une photo avec son nouvel appareil pour tester les services d'impression sur place. La transaction est finalisée lors de l'encaissement au comptoir principal (comptoir photo). Le client est invité à revenir en magasin et reçoit une offre pour réaliser des tirages photo à partir de son nouveau téléphone mobile.

La retranscription réalisée (Cf. Encadré 5.6.) laisse clairement apparaître la prégnance de l'action dans la description du parcours-client. Les rôles respectifs du client et du personnel de contact dans l'espace de vente sont prédéterminés, jusqu'à la localisation de chacun à chaque étape du parcours de vente, révélant un design expérientiel fortement « *company-driven* » (Carù et Cova, 2007).

Par ailleurs, les étapes du parcours sont très proches des phases du « *cycle des envies* » de Richard et Sanchez (2009) (Cf. Tableau 5.2.). Dès lors, il est possible d'appréhender l'interprétation de l'action, telle qu'envisagée par les concepteurs, à partir de cette séquence empruntée à la littérature.

⁸⁰ Retranscription réalisée à partir des prises de notes effectuées le 1/2/2006.

Tableau 5.2. Mise en perspective du parcours-client *Fotofone* avec le cycle des envies
(adapté de Richard et Sanchez, 2009)

Phases du cycles des envies	Extraits retranscription du parcours-client <i>Fotofone</i> (Cf. Encadré 15)
1. Donner envie d'entrer	« De l'extérieur, le chaland est attiré par une enseigne (<i>Fotofone</i>) avec la signature (« <i>photo et téléphonie à base prix</i> ») et une enseigne drapeau <i>Orange</i> . Deux vitrines dotées de vitrophanies relaient respectivement des prix d'appel sur la photo (vitrine de gauche) et la téléphonie mobile (vitrine de droite). Les bornes photo et le linéaire de téléphones sont visibles depuis la rue. »
2. Donner envie de découvrir	« Le client entre dans l'espace de vente pour la photo (« <i>à gauche</i> ») ou la téléphonie (« <i>à droite</i> »). Le client photo peut choisir de se rendre directement aux bornes d'impression ou de s'adresser au comptoir à une conseillère de vente en tenue. (...) Le client téléphonie est accueilli à l'entrée de l'espace de vente et directement pris en charge par la conseillère de vente facilement repérable par sa tenue. »
3. Donner envie d'acheter	« En fonction de ses besoins, il peut être orienté vers l'espace bornes, où il peut s'asseoir et faire sa commande de tirages photo en express, ou rester au comptoir (pour récupérer ses pochettes, remplir son ordre, acheter des films ou consommables, ...). (...) Après avoir rapidement identifié les besoins, (<i>le client téléphonie</i>) est invité à parcourir l'offre de téléphones mobiles et à sélectionner avec la conseillère de vente deux, voire trois modèles. Le client est ensuite invité à s'asseoir au comptoir d'enregistrement des abonnements. La conseillère de vente revient avec les deux, voire trois téléphones sélectionnés et propose au client de les prendre en main pour qu'il puisse faire son choix. »
4. Donner envie de rester	« La conseillère de vente en profite pour lui présenter les promotions en cours ainsi que la nouvelle offre de téléphonie mobile et invite le client à l'accompagner devant le linéaire de téléphones. (...) Une fois le choix arrêté, la conseillère de vente débute la vente de l'abonnement et des services additionnels (assurances, ..). Lorsque le dossier est complété, elle en profite pour proposer des accessoires additionnels (housses, oreillettes bluetooth, ...), exposés juste derrière elle et de prendre une photo avec son nouvel appareil pour tester les services d'impression sur place. »
5. Donner envie de revenir	« L'encaissement est réalisé au comptoir principal. (...) le client quitte le magasin après avoir achevé son opération au comptoir. (...) La transaction est finalisée lors de l'encaissement au comptoir principal (comptoir photo). Le client (<i>téléphonie</i>) est invité à revenir en magasin et reçoit une offre pour réaliser des tirages photo à partir de son nouveau téléphone mobile. »

Du fait du caractère mixte des activités, deux parcours-clients sont identifiés mais sont conçus pour être inter-reliés. Dans un souci de convertir les clients téléphonie en clients photo (et vice versa), le design d'expérience doit inciter les clients à explorer le second parcours une fois que le premier est réalisé. Le personnel invite un nouvel acquéreur ou possesseur de « *camera phone* » à prendre une photo et à l'imprimer gratuitement sur une des bornes numériques (« *gamme complète* »). Inversement, les clients photo, étant pour la plupart des anciens clients de *Photo Station*, sont conviés à découvrir la nouvelle gamme de téléphones. Ainsi, deux clés d'entrée distinctes sont identifiées et conduisent à des parcours complémentaires, pouvant être engagés simultanément ou être différés dans le temps.

L'analyse de l'action permet d'identifier les éléments du décor mobilisés pour orchestrer l'action. Nous avons recensé les « *indices mécaniques* » au sens d'Haeckel et *al.* (2003), c'est-à-dire les éléments de

matérialisation les plus significatifs. Nous mobilisons le concept de « *mécanisme* » pour qualifier un ensemble d'indices mécaniques destinés à véhiculer des messages de nature différente, ciblant ou visant la stimulation des différentes dimensions de l'expérience en magasin. Hormis la référence aux travaux d'Haeckel et *al.* (2003), un tel usage nous semble fort approprié dans la mesure où sa définition exprime tant l'interaction entre les différentes variables de l'environnement de service que leurs rôles respectifs dans la co-crédation de valeur avec le chaland :

« Mécanisme : dispositif constitué par des pièces assemblées ou reliées les unes aux autres et remplissant une fonction déterminée. »⁸¹

Le parcours-client, tel que défini, prévoit l'interaction du chaland avec le personnel de contact, les produits et le magasin. L'action circonscrit donc la participation du visiteur et convoque principalement la dimension praxéologique de l'expérience (Ladwein, 2002, 2003b).

Les normes de marché, émanant des pratiques des concurrents ou des nouveaux usages dictés par l'évolution technologique, ont influencé le parcours-client et le degré de participation des chalands dans la conception du magasin *Fotofone*.



Habituellement, les téléphones, bien qu'il s'agisse d'appareils factices, sont systématiquement exposés en libre-toucher dans tous les magasins, toutes enseignes confondues. Parallèlement, les nouveaux modes d'impression numérique (impression personnelle, commandes sur internet, bornes d'impression numérique) invitent à l'interaction avec le client et permettent au client de personnaliser ses tirages (retouches, choix de formats, supports d'impression, ...).

Le parcours-client mis en place dans le magasin *Fotofone* s'inspire de ces tendances mais la prise en charge du chaland par le personnel de vente est davantage priorisé tout au long de la visite.

*« Les clients ont besoin de voir les téléphones de près... Ça les attire et ça leur donne envie d'acheter. Par contre, chez nous, ils ne peuvent pas les toucher dans le rayon. Ils les regardent et consultent les fiches produits. C'est de la vente complètement assistée. Les factices sont sécurisés. Ils peuvent prendre en main les mobiles qu'ils ont sélectionnés seulement quand ils sont assis au comptoir d'enregistrement. » (D2*PST)*

L'encadré 5.7. illustre la même perspective de priorisation pour l'usage des bornes photo.

⁸¹ Cf. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9canisme/50025>

Encadré 5.7. Présentation de la gamme travaux photo *Fotofone*⁸²

« Face à différents services, le client fait un choix et procède à un arbitrage entre prix et délai.

Afin de simplifier et de clarifier notre offre commerciale sur les travaux photo, nous proposerons à nos clients :

- les services Express, exclusivement pour le numérique [dans la journée ou en 5 minutes]

- les services économiques en 48 heures pour l'argentique et le numérique

Stratégie : affichage vitrine d'un prix d'appel à la photo très bas [0.04€] sur les services argentiques et numériques et promotion des services sur place à l'intérieur du magasin

Priorité de vente : les Services Express

Avantages : + rapidité, + flexibilité

Moyens : installation et mise en avant de trois nouvelles bornes Konica Minolta reliées au minilab

Les bornes deviennent un tapis de comptoir interactif : nous offrons à nos clients le service et le conseil ; la conseillère de vente conduit la procédure de commande »

Afin de se conformer aux normes du marché, le parcours intègre donc des « espaces ludiques » (Bonnin, 2000) en phase 1 (phase d'entrée) car ils sont visibles depuis l'extérieur du magasin (bornes photo et linéaire téléphones mobiles), ainsi qu'en phase 2 (phase de découverte), voire 4 (phase « donner envie de rester ») pour le parcours Photo. Néanmoins, ces espaces ludiques confèrent peu d'autonomie et de liberté d'action au client (« la conseillère de vente conduit la procédure de commande » ; « ils ne peuvent pas les toucher dans le rayon. Ils les regardent et consultent les fiches produits » ; « C'est de la vente complètement assistée »). En quelque sorte, il s'agit d' « espaces ludiques passifs » qui paraissent « actifs » (ibid).

Au-delà de ces espaces ludiques actifs/passifs, le parcours-client *Fotofone* prévoit trois autres « dispositifs d'auto-détermination », « encourageant la formation et l'autonomie du consommateur, consistant à organiser des espaces de liberté pour le consommateur » (Carù et Cova, 2006) :

- En phase 2 (donner envie de découvrir) : le chaland peut choisir son parcours (photo ou téléphonie et dans le cas du parcours photo, bornes ou comptoir de vente) ;
- En phase 4 (donner envie de rester) : lorsqu'il se retrouve en position assise, le visiteur peut customiser son service, devant les bornes photo ou au comptoir téléphonie ;
- En phase 5 (donner envie de revenir) : le client peut choisir de rester en magasin pour découvrir l'offre téléphonie, tester les services d'impression, revenir en magasin pour profiter de l'offre de tirages gratuits.

La vente assise est la caractéristique saillante du parcours-client, qu'il s'agisse du parcours photo ou téléphonie. Au niveau de la téléphonie, la vente assise a fait l'objet d'une directive imposée par Daniel Abittan aux deux directions d'enseignes, souhaitant reproduire ce qu'il avait déjà initié dans l'optique avec les concepts *GrandOptical* puis *Générale d'Optique*.

« Vous vous rendez compte que la durée moyenne pour remplir un contrat d'abonnement en téléphonie, c'est au minimum une demi-heure. C'est long, trente minutes. Assis, quel est votre nom, vous habitez où, vous êtes

⁸² Extraits de la présentation « Journée de lancement *Fotofone* » du 17/1/2006.

éligibles à quoi... Il faut le livret de famille... C'est pire que le commissariat de police. Même le commissariat de police, il ne t'en demande pas autant. Moi, je voulais simplifier tout ça, mais Orange a dit : « Pas question. Tu ne constitues pas tout ce dossier, je ne te l'homologue pas. » » (DA)

Au niveau de la photo, les dirigeants de l'enseigne ont souhaité assurer une « symétrie » au niveau des deux activités :

*« Si on propose au client téléphonie de s'asseoir, c'est normal que le client photo puisse s'asseoir aussi pour préparer sa commande. » (D3*PST)*

Ces espaces de convivialité sont destinés à donner envie au client de rester, à ce qu'il se sente à l'aise, de manière à lui proposer des offres complémentaires dans les meilleures conditions (*« c'est le moment de faire de la vente additionnelle, et ça, nos équipes savent le faire » (D3*PST)*).

Ils constituent également « des points d'ancrage » pour les visiteurs en inférant le « mode d'emploi » du magasin. En ce sens, ils orientent les chalands et constituent un « dispositif d'accompagnement » (Carù et Cova, 2006) du design, à l'instar de la tenue des équipes, qui facilite le repérage des « guides » en phase de découverte.

Ainsi, la dimension praxéologique de l'expérience en magasin est sollicitée tout au long du parcours-client par différents mécanismes. Sa stimulation est orchestrée par la mise en place d'espaces ludiques (« libre-toucher » des mobiles, bornes photo, prise en main des téléphones au « comptoir d'enregistrement ») mais aussi par d'autres dispositifs d'auto-détermination et des dispositifs d'accompagnement, présents au niveau des phases 2 (donner envie de découvrir), 4 (donner envie de rester) et 5 (donner envie de revenir) du parcours-client. La visibilité des espaces ludiques depuis l'extérieur du magasin est destinée à attirer les visiteurs à l'intérieur de l'espace de vente (phase 1). La prise en main des téléphones au comptoir téléphonie, tout comme la manipulation des bornes d'impression, donne envie d'acheter (phase 3).

Au-delà des éléments de stimulation de la dimension praxéologique, le descriptif du parcours-client dévoile aussi plusieurs caractéristiques du décor corrélées à la dimension fonctionnelle de l'expérience. Les enseignes (bandeau et drapeau) *Fotofone* et *Orange* facilitent la visibilité du magasin et les vitrophanies prix attirent les visiteurs (phase 1). La lisibilité du parcours et du repérage stimulent la dimension fonctionnelle en phase de découverte (phase 2). Les fiches d'information sur les produits et l'affichage des prix contribuent à faire acheter le client (phase 3). Les « promotions en cours » contribuent à le faire acheter davantage et à prolonger sa visite (phase 4). La rapidité de l'encaissement, de l'impression des travaux photo, ... contribuent à faire acheter le client et à le faire revenir en magasin (phase 5).

Les différents mécanismes, praxéologiques mais aussi fonctionnels, orchestrent la prestation de conseil, qui répond dans ce contexte à une logique essentiellement marchande. Si les données afférentes à l'intrigue, de même qu'à l'organisation des produits et services dans le magasin renvoie à

une valorisation utilitaire, voire critique du design, l'analyse inhérente à l'action révèle une valorisation ludique, bien que fortement contrôlée.

Le tableau 5.3. illustre le rapprochement des résultats de la présente analyse avec l'outil dédié au repérage des modes de valorisation issu de notre grille théorique. La multiplicité des modes de valorisation est ainsi mise en exergue.

Tableau 5.3. Identification des modes de valorisation du design d'expérience *Fotofone*

Mode de valorisation du design d'expérience	Fonctionnelle		Hédonique / ludique		Utopique (valeur de lien)			
	Utilitaire et pratique	Critique	Esthétique	Ludique	Image de Soi	Nostalgie Lien avec le passé	Valeur sociale et/ou culturelle	Communautaire
Fonctionnelle								
Hédonico-sensorielle								
Praxéologique								
Rhétorique								

1.1.3. Le décor *Fotofone*

Le décor regroupe les catégories de données faisant référence à l'ensemble des éléments matériels et sensoriels mis en place par les concepteurs dans l'espace de vente. S'il concrétise l'intrigue (« *le positionnement doit se refléter dans l'aménagement intérieur* ») et constitue « *la déclinaison du positionnement de l'enseigne* » (Filser, 2002 ; 19), il ressort de notre analyse qu'il est conçu aussi pour servir l'action.

En s'appuyant sur des discussions lors de réunions entre l'équipe *Photo Station* et l'architecte, nous avons eu la possibilité de décrypter les modalités de traduction de l'intrigue et l'orchestration de l'action dans le décor. Les comptes-rendus de réunion, des observations directes en magasin ainsi que l'étude des croquis et plans transmis par l'architecte sont venues compléter notre recueil de données.

Nous avons identifié deux groupes d'éléments matériels, ou mécanismes, se distinguant par les fonctions qu'ils se sont vus attribuer lors des différentes réunions. L'analyse du décor confirme les résultats relatifs à l'action mais contribue aussi à les enrichir.

Le premier groupe correspond au mécanisme fonctionnel et consiste à renseigner le chaland, à l'aider à s'orienter dans l'espace de vente, à optimiser le temps passé dans le magasin et à le conseiller dans ses choix. Cela renvoie aux motivations utilitaires des consommateurs (Stone, 1954). À ce sujet, nous avons relevé à l'extérieur du magasin :

- les enseignes (bandeau et drapeau) ;
- les vitrophanies prix ;

- les couleurs : orange pour le discount et pour signifier le rapprochement avec *Orange* ; blanc pour la lisibilité et la clarté ;
- les vitrines offrant une grande visibilité depuis la rue des bornes photo et du linéaire de téléphones mobiles.

L'ensemble de ces éléments avait pour fonction de véhiculer la double-activité des magasins, la politique de bas prix, la simplicité de l'offre et le rapprochement avec *Orange*. En somme, d'informer le chaland puis de le convaincre d'entrer pour réaliser une « bonne affaire ».

À l'intérieur du magasin, le dispositif fonctionnel est constitué de :

- une large zone d'entrée et un zoning photo/téléphonie délimité par un sol de couleur différente (orange pour la photo ; blanc pour la téléphonie) ;
- un éclairage d'accentuation sur les téléphones et le comptoir photo ;
- une signalétique simple : lexans horizontaux (textes et icônes) ;
- un linéaire de téléphones « sécurisé » et des fiches d'information détaillant les caractéristiques des produits mais aussi leurs atouts (mention « *On aime* »).

Le second groupe, le mécanisme praxéologique, réunit des éléments invitant le chaland à l'interaction, soit avec l'espace de vente physique, soit avec le personnel de contact, afin d'optimiser le panier moyen et faire rester le client plus longtemps en magasin :

- un linéaire de téléphones mobiles qui paraît en libre-toucher ;
- des bornes d'impression photo implantées sur un comptoir à l'entrée du magasin (position assise) ;
- des tenues pour l'équipe de vente (T-shirts logotés de couleur orange) ;
- un comptoir d'enregistrement pour la téléphonie, appelé au fil des réunions « *table de vente* », doté d'un ordinateur tourné vers le client.

La visibilité de l'action à l'intérieur du magasin, permise par les vitrines, réfère également à la dimension praxéologique. Ainsi, un même indice, comme les vitrines, peut renvoyer à deux dimensions de l'expérience.

Dans ce prolongement, il ressort des réunions que d'autres caractéristiques du lieu assument une double-fonction. Par exemple, pour l'architecte, la large zone d'entrée permet au chaland d'avoir une bonne lisibilité sur l'agencement du magasin et optimise le trafic, limitant les effets de foule (aspects fonctionnels). Pour le directeur des opérations, elle confère la possibilité aux équipes de vente d'accueillir et d'interagir avec le client dès l'entrée dans le magasin ; pour le chaland, elle constitue un espace d'auto-détermination dans le choix de son parcours.

Au niveau du dispositif praxéologique, nous distinguons les dispositifs d'accompagnement des dispositifs d'auto-détermination (Carù et Cova, 2006). Ainsi, la tenue des équipes représente le dispositif d'accompagnement-clé à l'entrée du magasin (phase « donner envie de découvrir »). Les clients identifient facilement les conseillères de vente et la tenue légitime la notion de conseil.

Les bornes photo et le comptoir d'enregistrement téléphonie renvoient tant à un dispositif d'accompagnement, car ils infèrent des espaces de convivialité traduits par la position assise et

l'interaction avec l'équipe, qu'à un dispositif d'auto-détermination car le client peut customiser son service.

Enfin, nous avons repéré des éléments qui constituent en quelque sorte « l'héritage » de la génération de magasins précédente (« *concept bois* » ; Cf. Annexe B) et qui complètent le dispositif fonctionnel, relayant essentiellement le discount :

- des lignes droites (y compris pour le mobilier) ;
- un éclairage d'accentuation sur les deux activités-clés du magasin ;
- un merchandising par usage et par prix sur panneaux-lames, systèmes de broches ou d'étagères comme en grande distribution ;
- un long comptoir photo pour l'accueil des clients photo et l'encaissement ;
- un point d'encaissement principal ;
- une communication en magasin axée uniquement sur les prix ;
- la publicité sur lieu de vente (PLV).

Ces résultats sont synthétisés ci-dessous dans le tableau 5.4. et confirment l'absence de dispositifs hédonico-sensoriel et rhétorique remarquables, hormis peut-être les couleurs. L'ensemble des indices mécaniques recensés est reporté en annexe C.

Tableau 5.4. Identification des mécanismes-clés du décor *Fotofone*

Étapes du parcours-client/ Mécanismes	Phase 1. Donner envie d'entrer	Phase 2. Donner envie de découvrir	Phase 3. Donner envie d'acheter	Phase 4. Donner envie de rester	Phase 5. Donner envie de revenir
Fonctionnel	<i>Enseignes et vitrines Couleurs Vitrophanies Vitrines</i>	<i>Agencement Zoning Signalétique Éclairage</i>	<i>ILV (prix, fiches téléphones) Merchandising « par besoin »</i>	<i>PLV</i>	<i>Sacherie Coupon promotionnel</i>
Hédonico-Sensoriel					
Praxéologique	<i>Vitrines : visibilité : « Espaces ludiques actifs ? »</i>	<i>Dispositifs d'accompagnement Tenues et d'auto-détermination Deux parcours – Zone d'accueil large « Espaces ludiques actifs/passifs »</i>	<i>Dispositifs d'accompagnement et d'auto-détermination Prise en main Bornes</i>	<i>Dispositifs d'accompagnement Espaces de convivialité (position assise) et d'auto-détermination (customisation)</i>	<i>Dispositif d'auto-détermination Coupon promotionnel Impression photo sur place Nouveau parcours ?</i>
Rhétorique					

L'analyse de l'action et du décor et la mise en perspective des étapes du parcours-client avec les dimensions de l'expérience aboutit à une gestion du parcours *Fotofone* (Cf. Tableau 5.5.). Il apparaît que les phases 2 et 4 cumulent des dispositifs d'accompagnement et d'auto-détermination, justifiant la double-pondération. Dans le même ordre d'idée, les indices fonctionnels sont plus denses pour faire entrer le chaland dans le magasin ou au moment de la décision d'achat.

Tableau 5.5. Gestion du parcours-client de *Fotofone*

Étapes du parcours-client/ Dimensions de l'expérience	Phase 1. Donner envie d'entrer	Phase 2. Donner envie de découvrir	Phase 3. Donner envie d'acheter	Phase 4. Donner envie de rester	Phase 5. Donner envie de revenir
Fonctionnelle	++	+	++	+	+
Hédonico-sensorielle					
Praxéologique	+	++	+	++	+
Rhétorique					

1.1.4. Évaluation du design d'expérience *Fotofone*

Le choix du site-pilote constitue une catégorie significative de l'évaluation en phase de création car il a fait l'objet de nombreux échanges au sein de l'équipe de direction. Le magasin sélectionné pour le test de concept devait permettre une extrapolation des résultats à l'ensemble du réseau, tant par sa localisation que sa « *configuration* ». Il est apparu comme déterminant et devait répondre à plusieurs critères (Cf. Encadré 5.8.).

Encadré 5.8. Les critères de choix du site-pilote *Fotofone*

« Une configuration standard permettant d'extrapoler les résultats à l'ensemble du réseau en vue d'un déploiement national :

- Ville de taille moyenne (200 000 habitants) ;
- Surface commerciale dans la moyenne du parc et emplacement en centre-ville ;
- Coexistence d'un second magasin Photo Station dans la zone de chalandise. »⁸³

« Une équipe dynamique, affichant une bonne performance commerciale et ouverte au changement. » (D2*PST)

Le dynamisme (« ouverte au changement ») et les performances commerciales antérieures de l'équipe ont constitué des facteurs importants. La présence d'un second magasin de l'enseigne sur la même zone de chalandise, à l'image de la densification du parc magasins, devait, quant à elle, permettre *a posteriori* d'identifier les effets d'une éventuelle déperdition sur la photo.

Les premiers résultats commerciaux, de même que les réactions et comportements de la clientèle et du personnel de contact, ont représenté les premiers critères d'évaluation du design d'expérience du magasin *Fotofone*.

« Après onze jours d'ouverture, Tours Bordeaux vendait en moyenne 2,36 lignes par jour. À vingt-trois jours, 3,35. 60% des ventes ont porté sur des abonnements de 2 heures et plus, performance conforme aux résultats nationaux d'Orange dans les réseaux de spécialistes. » (D3*PST)

Deux journées d'observation en magasin et des échanges avec le personnel de vente nous ont permis de rendre compte des réactions de l'équipe et de la clientèle, c'est-à-dire des positionnements vécu et perçu, au sens de Pontier (2006).

L'investigation menée laisse apparaître l'incompréhension des chalands face à la mixité de l'offre. Ces derniers ne comprennent pas le message diffusé à l'extérieur du magasin, véhiculé par le nom

⁸³ Extrait présentation « journée de lancement » pour l'équipe de Tours le 6/1/2006

Fotofone, la signature, les enseignes et les deux vitrophanies prix. Les anciens clients *Photo Station* recherchent l'ancien comptoir photo ; d'autres chaland, curieux, sont attirés par le linéaire de téléphones mobiles et entrent dans le magasin. La confusion des visiteurs nécessite une prise en charge systématique dès l'entrée dans le magasin et une explication formalisée sur les raisons, le sens et les intérêts de la nouvelle offre. La convergence des deux marchés, bien que manifeste pour les dirigeants, n'a pas semblé aussi évidente aux yeux des consommateurs. En outre, malgré les incitations de l'équipe, peu de clients enchaînent les deux parcours de visite :

« Ça fait trop long pour eux. Et en plus, quand ils viennent pour la photo, ils ne viennent pas pour les téléphones. Et quand ils viennent pour les téléphones, ils ne comprennent même pas pourquoi on leur parle de photo » (DFotofone*PST)⁸⁴

Difficile également de comprendre pour le chaland que l'offre mobile est « mono opérateur » et qu'il s'agit d'*Orange*. Hormis la couleur, qui peut aussi être associée à *Photo Station* et au discount, et la présence de catalogues *Orange*, peu d'éléments dans le magasin font référence à la « marque-caution ». Les visiteurs ne voient même pas l'enseigne drapeau à l'extérieur du magasin. Compte tenu du positionnement retenu, la gamme de téléphones proposée est limitée (25 mobiles) et concerne essentiellement de l'entrée de gamme, voire du milieu de gamme (50% des mobiles à 1€ ; 20% de 19 à 39€ ; 30% de 49 à 99€). Les différences de prix avec les concurrents ne peuvent donc qu'être très modérées. En outre, les visiteurs peinent à associer *Orange* à une offre discount puisque les coûts des abonnements sont identiques à ceux proposés par la concurrence. Durant les deux journées d'observation, nous avons recensé un faible taux de conversion des visiteurs en acheteurs :

« Le magasin attire mais on n'arrive pas à convaincre » (DFotofone*PST)

Concernant l'activité photo, le trafic a sensiblement baissé depuis la réouverture du magasin (-50% sur la première semaine de réouverture vs. les résultats de l'année précédente), bien plus que la tendance nationale et que celle du magasin avant les travaux. Contrairement aux prévisions des dirigeants, le second magasin *Photo Station* de la ville n'a pas récupéré les clients perdus. La baisse significative des prix (tarifs pratiqués par l'enseigne sur son site internet) et la possibilité pour le client de sélectionner les photos et le nombre de tirages sur les bornes accentuent la contre-performance commerciale du magasin.

Ainsi, trois incohérences, relatives au positionnement sous-tendant le concept *Fotofone*, soit l'intrigue, ont été identifiées par les dirigeants *a posteriori*.

La première incohérence renvoie à l'essence même du partenariat avec *Orange* et à la complémentarité des deux activités perçue par le consommateur. Les dirigeants envisageaient le « *camera phone* » comme le point de jonction entre photo et téléphonie ; les consommateurs ne le perçoivent pas et ne comprennent pas cette association. Ce constat remet en question la notion de

⁸⁴ Les verbatims rapportés de l'équipe magasin Fotofone (DFotofone, équipe1*Fotofone, équipe2*Fotofone) tout comme les clients (client1*Fotofone) sont extraits d'un compte-rendu de visite du magasin réalisé par la direction marketing de l'enseigne le 1/2/2006.

« territoire » (Richard et Sanchez, 2009 ; 75-76) ou de « savoir-faire » (Lefevbre in Dioux et Dupuis, 2009 ; 302) de la marque-enseigne *Fotofone*:

« Il fallait que vous laissiez tomber votre « Fotofone ». Ça ne voulait rien dire pour les clients ! » (DA)

La deuxième incohérence est liée au décalage entre le positionnement d'*Orange*, marque partenaire, et le positionnement de *discount* adopté :

« On avait Orange, comme marque-caution, qui renforce et martèle à coups de centaines de millions d'euros un positionnement axé sur le service, la qualité et les bienfaits de l'innovation technologique et nous, qui voulions absolument maintenir un positionnement de *discount*. » (D2*PST)

Cet écart altère la crédibilité de l'expérience proposée et son authenticité :

« Ah bon ? C'est vraiment des abonnements Orange que vous vendez ? » (client1*Fotofone)

Autrement dit, il s'avère difficile d'affirmer un positionnement de *discount* alors que les abonnements *Orange* sont les plus chers du marché de la téléphonie et que *Photo Station* n'a aucune marge de manœuvre sur les prix, que ce soit sur les téléphones ou les services. Le *discount* est envisagé sous l'angle de la gamme de téléphones proposée (produits d'entrée de gamme), ce qui semble insuffisant au regard du taux de conversion visiteurs/clients observé. Cette situation renvoie aux « promesses non tenues », l'un des « trois écueils de l'avantage concurrentiel » avancés par Roederer (2012b) : l'entreprise formule une promesse qu'elle ne peut pas tenir.

La troisième incohérence renvoie à la légitimité du positionnement de *discount* que peut avoir un magasin spécialiste sur le marché de la photo :

« L'enquête IFOP montrait clairement que les enseignes de grande distribution sont les mieux positionnées sur le *discount* et qu'on aura beau tout faire, les clients considèrent que, si tu es spécialiste, tu seras toujours plus cher que les hypers. » (D2*PST)

Le choix d'un tel positionnement ne se justifie également pas au niveau économique car la baisse des prix altère fortement la rentabilité de l'activité photo ; l'expérience proposée en magasin ne se différencie pas suffisamment de l'offre internet, conduisant à une « banalisation de l'avantage concurrentiel » (Roederer, 2012b). Certes, elle propose aux clients des délais de livraison plus rapides mais ce critère de satisfaction est beaucoup moins déterminant depuis que la technologie numérique permet une visualisation instantanée. En outre, elle exige un déplacement en magasin.

Le positionnement de *discount*, quel que soit le marché (photo ou téléphonie), n'est donc ni légitime, ni cohérent. L'intrigue nécessite donc une nouvelle qualification, diagnostic confirmé par nos analyses et interprétations.

Ainsi, au niveau de l'évaluation de l'action, le problème lié à l'intrigue au niveau de la mixité de l'activité remet en cause l'enchaînement des deux parcours. Parcours photo et parcours téléphonie doivent être envisagés indépendamment.

La mise en scène des espaces ludiques, visibles depuis l'extérieur du magasin, déçoit les chalands qui s'attendent à pouvoir accéder aux téléphones mobiles ou manipuler les bornes en totale autonomie et qui se retrouvent « *pris en charge* » ou « *assistés* » dès qu'ils ont passé la porte.

« *Les clients nous agressent. Ils ne comprennent pas pourquoi ils ne peuvent pas avoir accès aux mobiles et pourquoi ils doivent attendre qu'on les renseigne.* » (DFotofone*PST)

« *Ils s'impatientent vite. Souvent, ils rentrent et ils ressortent aussitôt !* » (équipe2*Fotofone)

Les « discours », à l'extérieur et à l'intérieur du magasin, ne sont pas cohérents.

La visibilité de ces espaces ludiques, orchestrée dans le but d'attirer les chalands à l'intérieur de l'espace de vente, prévaut sur les logiques de circulation : l'observation en magasin rend compte de l'habitude prise par le client photo de se rendre au comptoir dès son arrivée dans le magasin. Il est ensuite redirigé vers l'espace bornes à l'entrée puis doit se rendre à nouveau au comptoir pour l'encaissement. Il aurait été plus logique, dans un mode de valorisation critique, de placer les bornes après le comptoir photo.

Si l'intrigue laisse présager une valorisation utilitaire, voire critique du design expérientiel, la conception des espaces ludiques n'émane que de la volonté de se conformer aux normes du marché. Or, cette combinaison multiple de modes de valorisation ne trouve aucune justification au regard de l'intrigue.

La vente assise en téléphonie semble constituer une voie d'innovation prometteuse, facilitant la montée en gamme des ventes d'abonnements :

« *Faire la vente d'abonnements quand on est assis, c'est l'idéal. On a le temps de tout expliquer au client, de tout lui montrer et on arrive plus facilement à lui vendre du deux heures et plus* » (équipe1*Fotofone)

Par contre, la « configuration symétrique » des bornes photo crée de l'attente et du trafic à l'entrée du magasin et la vente assistée requiert beaucoup de temps au niveau de l'équipe qui « *préfère s'occuper des clients photo que téléphonie. C'est plus naturel pour elles, c'est plus simple !* » (D2*PST).

Au niveau de l'évaluation du décor, l'observation directe a permis de relever des facteurs d'incidents et d'évaluer d'autres « *seuils de dégradation expérientielle* » (Petr, 2002) :

- Le manque de visibilité de la marque-caution *Orange* dénature l'authenticité de l'expérience proposée puisque les « *preuves symboliques* », qui devraient constituer le balisage du point de vente et permettre « *l'attribution* » de l'expérience à la marque (Lefebvre in Dioux et Dupuis, 2009), ne sont pas perceptibles pour le chaland.
- Malgré une large zone d'accueil, l'assistance des clients aux trois bornes d'impression numérique est chronophage pour l'équipe et génère des problèmes de trafic (formation d'une file d'attente créant de la gêne pour les utilisateurs et faisant fuir les nouveaux arrivants). Par ailleurs, le fait de pouvoir sélectionner et retoucher les photos à imprimer prolonge le temps d'utilisation et limite en même temps le panier moyen de consommation. Peu de services

d'impression à valeur ajoutée (livres photos, objets, grands formats, ...) sont commandés. Côté téléphonie, le libre-toucher orchestré par des téléphones factices est déceptif pour les visiteurs. Les chalands ne sont pas déçus mais frustrés, d'autant que le linéaire respecte les codes du libre-service et prête à confusion depuis l'extérieur du magasin. La conformité aux pratiques concurrentes doit être remise en question. La dimension praxéologique de l'expérience est prise en compte mais s'avère être mal « opérationnalisée ».

- Le long comptoir photo, meuble emblématique des anciens magasins *Photo Station*, inhibe le personnel de contact à aller à la rencontre du client. L'équipe reste derrière le comptoir, habituée à attendre le client pour prendre sa commande. Les logiques de circulation de l'équipe sont à considérer dans les modalités de traduction du repositionnement, d'autant qu'une fois derrière le comptoir, les conseillères sont obligées de le contourner au fond du magasin pour pouvoir accueillir et conseiller.
- L'équipe constate que la vente assise constitue un bon moyen pour donner envie aux clients de rester dans le magasin et d'acheter plus (montée en gamme pour les téléphones et les abonnements, vente additionnelle d'accessoires). Néanmoins, une seule station d'enregistrement limite l'optimisation du service (attente) et le mobilier conçu et/ou acheté est inconfortable, tant pour le personnel que pour les clients. Ces derniers réclament un espace plus intime, « *plus privatif pour le partage d'informations* » (DFotofone*PST)
- Le stockage des mobiles est effectué dans un mobilier de rangement sécurisé à l'entrée du magasin, sous le linéaire de téléphones. Si cette formule présente l'avantage de limiter le temps d'attente du client une fois que la sélection des modèles est réalisée, elle expose cependant les produits à des tentatives de vol (visibilité depuis l'extérieur du magasin et faible sécurisation). La présence de ce meuble invite également le personnel et les visiteurs à le détourner de son usage principal et à l'utiliser comme banc (« *stratégies de détournement de l'espace* », au sens d'Aubert-Gamet, 1996).

Finalement, il ressort clairement de notre analyse que l'évaluation du design renvoie à des principes de cohérence et d'authenticité, récurrents dans la littérature retenue (Arnould, 2005 ; Dioux et Dupuis, 2009 ; Graillot, 2005 ; Rémy, 2006 ; Roederer, 2008).

En revanche, il est apparu lors de notre analyse que l'évaluation du design *Fotofone* a reposé sur d'autres facteurs, renvoyant aux logiques de collaboration internes et externes. Le premier fait référence à l'appropriation du nouvel espace de vente par le personnel de contact. En effet, le directeur des ressources humaines a fait part de la réticence des équipes à modifier leurs habitudes :

« Elles restent derrière le comptoir et n'osent pas aller vers le client. Même si elles sont cinq en magasin, elles s'entassent derrière le comptoir. » (D2*PST)

Au niveau du décor, la levée de réserves, signée par la directrice marketing le jour de la réception du chantier, relate des « *finitions bâclées : sol mal posé, couleur du sol non conforme, tiroirs et étagères manquants au niveau des comptoirs photo et téléphonie* ». L'architecte, en charge de la coordination des travaux, a justifié cette situation par la contrainte de temps imposée :

*« Avec les délais que vous m'aviez donnés, il ne fallait pas s'attendre à avoir un magasin impeccable. Le fournisseur de linoléum n'avait pas la bonne couleur en stock. On a attendu le plus possible et on a fini par prendre une couleur similaire. On a posé le sol au dernier moment. Au moins, on a assuré l'ouverture. » (Archi1*PST)*

1.1.5. Coproduction du design expérientiel Fotofone

La conception du décor s'est faite en collaboration avec un architecte local, auquel l'entreprise avait d'ores et déjà sous-traité la création du « *concept bois* » (Cf. Annexe B). Cela atteste de la relation et du niveau de confiance entre l'enseigne et l'architecte.

L'architecte a dessiné les plans et coordonné les travaux du magasin *Fotofone*. Le « *brief* » transmis contenait des informations sur le positionnement décidé par l'entreprise, les familles de produits et services, le parcours-client souhaité, le zoning et le plan de masse du magasin et les principales caractéristiques physiques du futur espace de vente : les couleurs, les enseignes, les bornes photo, le linéaire mobiles sur panneaux-lames, le comptoir d'enregistrement téléphonie, ... Le tableau 5.6. précise les contributions de l'architecte au dessin du décor. Selon nous, cette collaboration de longue date explique sans doute la présence de caractéristiques héritées de l'ancienne génération de points de vente, axée également sur le discount.

Principalement, l'architecte a exprimé le discount en traçant des lignes droites, tant au niveau de l'aménagement général, des murs, des plafonds, que du mobilier, créant un « *espace fonctionnel dépouillé* » au sens de Bonnin (2000). Les couleurs, ou plutôt la répartition des deux couleurs dans l'espace, le choix des matériaux mobilisés et l'éclairage d'accentuation constituent les trois autres variables manipulées.

L'analyse laisse apparaître que l'architecte est intervenu dans la phase d'élaboration du décor, au cours de laquelle sa capacité créative a été limitée par un *brief* très directif :

*« Moi, j'ai dessiné les plans du magasin que vous m'avez commandé. Vous ne m'avez quand même pas donné beaucoup de marge de manœuvre. » (Archi1*PST)*

En outre, le *brief* spécifiait des contraintes en termes de délais très courts car l'équipe de direction *Photo Station* voulait impérativement ouvrir son premier magasin avant *Photo Service* :

*« Il fallait qu'on montre à Daniel qu'on était super réactifs, super organisés et qu'on pouvait faire un magasin qui marche pour pas cher dans un délai record. Il fallait qu'il sache qu'on savait bosser. Je voulais qu'on ouvre avant Photo Service. » (D3*PST)*

Tableau 5.6. Contributions respectives à la conception du décor *Fotofone*

Messages	Matérialisations initiées par l'architecte	Matérialisations initiées par l'équipe de direction
En lien avec l'intrigue		
Discount	Lignes droites (aménagement et mobilier) Points de présence de la couleur orange (sols, extérieur, ...) Matériaux (bois plaqué, linoléum, ...)	Murs : Panneaux-lames (broches/étagères) Couleur orange Vitrophanies et affichages prix
Simplicité	Zoning simple délimité au sol : orange / blanc Points de présence de la couleur blanche (murs, sols, plafond et mobilier) (clarté)	Couleur blanche Visibilité offerte par les vitrines (transparence) Merchandising produits
Conseil	-	Tenues Comptoir bornes Comptoir d'enregistrement téléphonie Comptoir photo ILV
En lien avec l'action		
Donner envie de découvrir	Zone d'entrée : large espace Éclairage d'accentuation bornes photo et linéaire téléphones mobiles	Linéaire mobiles sur panneaux-lames Bornes photo à l'entrée du magasin

La concurrence entre les deux équipes de direction a stimulé et encouragé l'innovation. Elle a donc contribué positivement au processus en phase de création. Ainsi, la mise en concurrence de deux équipes projet à l'interne a favorisé l'innovation au démarrage.

Cette compétition implicite a pu être exacerbée par le contexte (redressement judiciaire/sauvegarde, rachat) mais émane aussi d'une rivalité qui perdure depuis l'entrée de *Photo Station* dans le groupe *GrandVision* en 1996 :

*« Ça n'avait rien de nouveau. On n'a jamais rien partagé avec eux, on ne travaillait pas avec eux... On n'avait pas la même façon de travailler de toute façon... On ne voyait pas les choses de la même manière. » (D1*PST)*

L'opérationnalisation des décisions en lien avec le nouveau parcours-client a généré des discussions et des polémiques au sein même de l'équipe projet *Photo Station* et a fait l'objet de plusieurs arbitrages. Tout d'abord, la décision de développer des tenues pour les conseillères de vente a entraîné des débats de fond, de même que des difficultés logistiques. Le directeur des ressources humaines n'était pas du tout favorable au fait d'imposer des tenues à des équipes « à bout, inquiètes de leur avenir et à qui on n'a pas cessé de dire qu'elles devaient gérer leurs magasins comme s'ils étaient les leurs » (D2*PST). En somme, cette décision indiquait un profond changement de culture pour l'entreprise, risquant d'altérer l'engagement des équipes et d'intensifier les conflits, déjà existants, avec les syndicats et le CHSCT⁸⁵. Au niveau logistique, doter chaque conseillère de vente de tenues nécessitait de répertorier

⁸⁵ Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

les tailles de l'ensemble du personnel de vente (1300 personnes) et d'anticiper le *turn-over* des équipes.

L'implantation des comptoirs d'enregistrement en téléphonie et l'instauration de la vente conjointe d'abonnements a suscité de nombreuses négociations internes avec le directeur informatique. Une telle installation nécessitait de lourds investissements en matériel, des problématiques de câblage en magasin et de maintenance du parc ainsi que le développement d'une interface clients. Des appréhensions du même ordre se sont posées pour l'installation des bornes photo.

Enfin, la direction financière a proscrit l'exposition en magasin de mobiles réels en raison du manque à gagner que constitue « *un stock mort* » (*D3*PST*). La direction des achats a ensuite imposé la sécurisation des factices car « *c'était difficile d'en avoir. Les fabricants les donnaient au compte-gouttes. Et ils nous disaient que les boutiques n'arrêtaient pas de s'en faire voler* » (*D1*PST*). Finalement, l'intention de départ, qui s'inscrivait dans une logique de libre-service et de liberté pour le visiteur, n'a pas pu être maintenue et s'est vue profondément dénaturée. Ce dernier point est particulièrement intéressant puisqu'il signale le risque de co-destruction de valeur inhérent à la collaboration entre différentes parties-prenantes au projet.

La littérature précise qu'une co-destruction de valeur résulte d'un « *processus d'interaction entre des systèmes de services qui résulte en un déclin du bien-être d'au moins un membre du système* » (Plé et Chumpitaz Cáceres (2010 ; 431). Les problématiques de l'architecte-conducteur de travaux relèvent davantage d'une co-destruction de valeur accidentelle, car elles réfèrent à des divergences d'attentes entre les dirigeants et le prestataire de services. En revanche, la « dégradation » de l'expérience client au niveau de la téléphonie mobile émane davantage d'une co-destruction intentionnelle, inhérente à une mauvaise utilisation des ressources, conséquente à la divergence des intérêts et des objectifs à l'interne.

1.2. Photo Station Orange (mars 2006-septembre 2006)

L'évaluation de *Fotofone* par les managers a donné lieu à deux évolutions successives du design expérientiel des magasins hybrides de *Photo Station*, que l'équipe projet a nommées « *Photo Station Orange blanc* » et « *Photo Station Orange brun* ».

1.2.1. Évolution de l'intrigue Photo Station Orange

Le 18 janvier 2006, Daniel Abittan obtient de la part de *France Télécom* l'autorisation d'utiliser la marque *Orange* et de l'associer aux nouvelles enseignes. En parallèle, les négociations avec les

bailleurs progressent mais de façon inégale. Les magasins *Photo Service*, majoritairement implantés dans des centres commerciaux, font l'objet de négociations plus complexes que les magasins de centre-ville du parc *Photo Station*.

À l'issue des premiers résultats de *Fotofone* et d'une visite en magasin, le directeur général de *Générale de Téléphone* décide de prendre part aux projets respectifs des deux enseignes :

*« Je pense qu'il a voulu nous montrer que ce qu'on voulait faire, ça ne fonctionnerait pas. Il nous a emmenés tout doucement là où ils voulaient que nous allions. » (D2*PST)*

L'objectif initial assigné à la direction de *Photo Station* est alors d'ouvrir cinq nouveaux magasins avant la fin du mois de mai. L'ouverture du premier magasin, situé à Paris, rue du Commerce, s'est déroulée le 25 mars 2006. Quatre autres réouvertures l'ont suivie : Lyon (rue de la République) et Aix (rue Espariat) le 27 mai ; Metz et Paris (rue du Faubourg Saint-Antoine) le 1^{er} juin.

En juin 2006, afin de consolider son partenariat avec *France Télécom*, Daniel Abittan annonce une accélération du rythme des ouvertures pour parvenir à un parc de cinquante magasins *Photo Station* sous nouvelle enseigne avant la fin de l'année :

« Il faut aller vite. C'est sur notre rapidité de développement qu'Orange nous jugera. Quand on fera 10% de leurs ventes de lignes, ils ne pourront plus faire marche arrière. » (DA)

Afin de pouvoir répondre à ce nouvel objectif, il décide d'initier un second projet pour l'enseigne *Photo Station*. Les deux sites-pilotes du second projet, situés à Paris (rue de Cler et rue de Turbigo), ont ouvert le 13 septembre 2006.

Comme souligné précédemment, l'évaluation de *Fotofone* a conduit à la remise en question du positionnement de discounter, que souhaitaient conserver les dirigeants de *Photo Station*. Elle a également rendu compte de l'incompréhension des consommateurs face à l'association des deux secteurs d'activité, justifiant l'abandon de la marque qui exprimait l'hybridité du concept.

Un entretien avec Daniel Abittan, mené en mai 2011, relate, de façon rétrospective, en quoi l'analyse du dirigeant à l'égard du secteur de la téléphonie et de la situation des deux enseignes lui a permis de circonscrire l'avantage concurrentiel à développer :

« À l'époque et encore aujourd'hui, toutes les études montrent qu'on hait les gens de la téléphonie. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas de transparence et qu'on a toujours l'impression d'être grugé. En partant de ce constat, il fallait créer quelque chose de rassurant. Le vrai enjeu, ça a été de dire : est-ce que je peux apporter, dans un monde où les marges sont très petites, de la qualité de service dans un domaine où les clients ne sont même pas appelés des clients mais des lignes ?

(...) « Comment attirer le client chez moi alors que je pars avec tous les handicaps du monde ? Des prix imposés, un concept hybride, des équipes qui ne connaissaient rien à la téléphonie... Normalement, sur le papier, ça ne tenait pas la route mais on s'en fiche, la vision était plus importante. » (DA)

L'usage du concept « vision » est remarquable. Il fait écho à une des composantes de la qualification de l'intrigue, inspirées des travaux de Richard et Sanchez (2009) et que nous avons identifiées dans l'élaboration de notre grille de lecture du design expérientiel. Par-dessus tout, ces paroles

caractérisent le rôle de la vision du dirigeant dans la construction de l'intrigue. La vision fait partie de l'histoire à raconter au client.

Par l'usage des termes « *chez moi* », l'actionnaire-dirigeant mutualise le message pour rapprocher les deux enseignes. Pour *Photo Station*, le positionnement de discounter est abandonné et doit se concentrer sur la simplicité de l'offre et la qualité du service, messages convergeant fortement vers le positionnement initial de son homologue *Photo Service*. Le nom de l'enseigne *Photo Station* est conservé afin de rassurer les clients sur le maintien de l'activité photo ; y est associée la marque *Orange* avec l'accord de *France Télécom* et des bailleurs. La nouvelle enseigne *Photo Station Orange* indique au consommateur qu'en plus de l'activité photo, la boutique propose un espace de vente *Orange*. Les documents de présentation, internes à l'entreprise, attestent de cette évolution. L'encadré 5.9. reprend quelques extraits, mettant en exergue les similarités et différences avec *Fotofone*.

Encadré 5.9. Présentation de *Photo Station Orange*

« Le positionnement et son expression dans le magasin :⁸⁶

Le concept est fondé sur:

- Une offre de produits et de services claire et valorisée
- Un service de qualité visant à simplifier les choix du client
- ⇒ Ce positionnement doit se refléter dans l'aménagement intérieur qui sera donc épuré et qualitatif»

« Le nouveau magasin doit véhiculer les deux activités complémentaires de l'enseigne : les services d'impression et la téléphonie mobile et recruter de nouveaux clients grâce à la téléphonie mobile, la puissance de la marque *Orange* et la **qualité de notre service client**. »

« Le nouveau concept *Photo Station Orange* a pour objectif de lever tous les freins du client à consommer de la photo ET DE LA TÉLÉPHONIE (...) et de vaincre le PIF (Peur – Incertitude – Frayeur) (...) »

« Nos axes de différenciation :⁸⁷

- Le service Client
- La prise en charge du Client
- La simplification des offres pour le Client

La réassurance / notre légitimité :

- Le soutien de la marque *Orange* »

Il est intéressant de relever l'usage de la majuscule au mot « *Client* » dans les nouveaux supports de présentation, ce qui est cohérent avec le discours du nouveau dirigeant. La stratégie de montée en gamme repose sur l'association avec la marque *Orange*, réassurant les consommateurs et permettant de légitimer la nouvelle enseigne sur le marché de la téléphonie (démarche de co-branding). En somme, la mobilisation de la marque-caution (« *soutien* ») assure une légitimité à l'intrigue ; l'énonciation (Rémy, 2006) est donc supportée par l'historicité de l'opérateur, ses campagnes de communication, les agences *France Télécom*, son service après-vente et la fiabilité technologique de son réseau et des produits distribués.

⁸⁶ Extrait du « *Book Concept Photo Station Orange* » rédigé par l'équipe marketing de *Photo Station* en mars 2006 à l'intention des équipes magasins.

⁸⁷ Extraits « *Journée de lancement* » pour l'équipe magasin de Paris Commerce (14/3/2006).

De plus, la formalisation du message destiné à expliquer les raisons du rapprochement avec *Orange* aux équipes de vente, a été sensiblement modifiée. En témoigne l'extrait de la « *journée de lancement* » du magasin de Paris Commerce en mars 2006 (Cf. Encadré 5.10.).

Encadré 5.10. Justification d'une enseigne co-brandée *Photo Station Orange*

« *Notre partenaire Orange :*

- *Opérateur n°1 : 48% de part de marché*
- *21 millions de clients ; CA : 3 milliards €*
- ⇒ *Axes stratégiques :*
- *Innovation et **Service***
- ***Relation clients = intérêt synergie Photo Station***
- ⇒ ***Les forces de Photo Station :***
- *Un réseau de proximité intégré et des emplacements N°1 en centre ville*
- *Un capital de 3 millions de clients*
- *Une force de vente active et réactive »*

Ce n'est plus la convergence de la téléphonie mobile avec l'activité photo qui constitue l'élément de « *synergie* » avec *Orange* mais la « *relation clients* » :

« Tout est parti de l'idée du service. On a dit : venez chez nous ! Nous allons vous accompagner dans cette révolution numérique ! En plus, j'avais internet et le service clients qui, jusqu'à aujourd'hui encore, offrait des prix moins chers que moi et donc je devais me battre contre eux. Aujourd'hui, la même offre, tu l'as moins chère parce que ça se fait par internet, ça se fait à distance, ou ça se fait par service téléphonique... donc le magasin véhicule tous les désavantages : il est plus cher, il y a plus de monde, il y a plus d'interactivité... » (DA)

L'enseigne ne peut pas se différencier sur les prix puisqu'*Orange* est contraint par les instances européennes de maintenir des prix plus élevés que ses concurrents et que la nouvelle enseigne est tenue de pratiquer la même politique de prix que son partenaire. En outre, comme le précise Daniel Abittan, la concurrence sur les prix émane aussi des autres canaux de distribution d'*Orange* (site internet et service clients). Le positionnement de la nouvelle enseigne doit donc tenir compte de la concurrence intertype et intratype (Filser et Plichon, 2004), plus précisément de la complémentarité du magasin physique dans la stratégie omnicanal d'*Orange*.

Le concept magasin *Photo Station Orange* « *blanc* » est conçu sur la base de ces éléments. Entre les deux vagues de création (mars et septembre 2006), l'intrigue a été enrichie, poussée plus loin, et a constitué la base de travail du second concept, *Photo Station Orange* « *brun* » :

« Je voulais qu'une dame qui entre dans le magasin, se retrouve dans son salon. Je ne voulais pas du tout faire un bureau, un magasin... Je voulais qu'elle se retrouve dans un endroit où elle se sent bien parce qu'elle va passer trente minutes à signer un contrat. » (DA)

Cette description renvoie à la thématique du « *chez soi* » (Rybczynski, 1986) ou du tiers-lieu (Kent, 2007 ; Oldenburg, 1989), abordées dans la typologie des thèmes architecturaux contemporains que nous avons développée⁸⁸.

Proposer un environnement plus intime et plus confortable, proche de l'intérieur d'une maison, devait permettre de limiter l'expérience négative pour le client et contribuer à le rassurer sur l'honnêteté et

⁸⁸ Cf. Chapitre 2 ; 2.3.3.

la qualité de service du prestataire. En somme, ce nouvel environnement devait instaurer « *un climat de confiance avec l'adhérent* » (DA) :

« (...) J'ai été le premier à dire : on va commencer par parler d'adhérent. Quelqu'un qui rentre chez Orange, chez un téléphoniste, il va y rester quinze ans de sa vie... Tu ne vas pas changer d'internet tout le temps... Un adhérent, c'est quelque chose de tout à fait positif, c'est quelqu'un qui adhère... mais je n'adhère pas seulement à tes magasins, j'adhère à tes valeurs, j'adhère à ton service, j'adhère à tes collaborateurs parce que j'ai besoin de toi en continu, parce que mon téléphone ne me quitte plus et internet, j'en ai besoin comme de l'électricité et de l'eau et j'ai besoin de l'avoir, je ne peux pas me passer d'internet pendant vingt-quatre heures. (...) Nous, on est arrivés en disant « un client, c'est important et un client, c'est un adhérent et quand il adhère, il adhère à des valeurs ». (...) J'ai voulu construire un contrat de confiance avec les adhérents (...) : service, confiance, honnêteté. Nous avons énormément de gens âgés, qui se sont dits : « Enfin, des gens qui vont m'entendre, qui vont me vendre ce dont j'ai besoin et qui ne vont pas me trander. » » (DA).

Pour le dirigeant, la réassurance et la confiance sont associées à la féminité :

« Je voulais une ambiance ultra féminine (...) J'ai inversé la proportion hommes-femmes des équipes Photo Service parce qu'une femme, en termes de service et de confiance, c'est mieux » (DA)

La volonté de conseiller le client et de l'assister dans ses choix nécessite une interaction avec le personnel de contact, un « *échange socio-économique* », au sens d'Aubert-Gamet et Cova (1999 ; 43), au cours duquel valeur d'usage et valeur de lien avec les employés sont co-crées (« *j'adhère à tes collaborateurs* »). À la différence de *Fotofone*, qui privilégiait une logique utilitaire et marchande, répondant davantage à une perspective transactionnelle, les éléments de discours recueillis font observer un basculement vers l'échange relationnel, la création d'un lien entre la nouvelle enseigne et ses « *adhérents* » (« *j'adhère à tes valeurs* »).

Il ressort donc du terrain que l'intrigue, telle qu'elle est qualifiée, requiert une valorisation utopique du design d'expérience des futurs espaces de vente. Cette dernière s'appuie plus spécifiquement sur la valorisation de l'image de soi, catégorie que nous avons développée dans notre typologie des modes de valorisation :

« (...) N'importe qui pouvait ouvrir sa boutique, trander les clients, fermer sa boutique et se barrer. Je me suis dit, il faut donner ses lettres de noblesse à tout ça... et donc, l'idée, c'était **la lettre de noblesse**. C'était de faire des magasins qui **ennoblissent** l'acte de vente, qui fassent dire au client : « voilà, dans ce magasin, je m'y retrouve bien, et comme je m'y retrouve bien, j'y vais. » (DA)

« Si tu voulais le moins cher du moins cher, ce n'était pas chez moi ; si tu voulais le luxe absolu, ce n'était pas chez moi non plus. Aujourd'hui, si tu vas chez Lidl et Aldi, je sais que tu es un chasseur de prix. Tu ne vas pas chez eux parce que tu t'y sens bien... ce n'est pas possible. Je vais chez Apple pour acheter mon iPod parce que ça va parler, ça dit qui tu es. **Tu fréquentes un magasin qui dit qui tu es.** » (DA)

Pour relayer cette intrigue, la thématization du tiers-lieu est explicitement convoquée au niveau du concept brun.

1.2.2. Évolution de l'action Photo Station Orange

Tout comme *Fotofone*, le parcours-client et le décor sont organisés autour des gammes de produits et services. Sept familles et deux univers de consommation sont définis pour le premier concept, *Photo Station Orange* « blanc » (Cf. Encadré 5.11.).

Encadré 5.11. Présentation du magasin *Photo Station Orange* « blanc »⁸⁹

« 7 familles de produits :

1. Téléphonie mobile
2. Maison connectée
3. Appareils photo numériques
4. Studio d'identité
5. Mobile assistance (cartes mémoire, étuis, chargeurs)
6. Travaux photo
7. Consommables photo (énergie, films et prêt-à-photographier)

Pour 2 univers : Photo et Téléphonie

(...) Une répartition linéaire 20% Photo / 80% Téléphonie »

Le test *Fotofone* a révélé l'absence de mixité entre les clients photo et les clients téléphonie, tout du moins lors d'une même visite. Deux parcours-clients déconnectés apparaissent : le parcours Photo et le parcours Téléphonie.

La répartition linéaire entre les deux activités est sensiblement modifiée (« 20% Photo / 80% Téléphonie ») et les deux parcours ne sont plus envisagés de façon « symétrique », à la différence de *Fotofone*. Les gammes de services, matériel et consommables photo ont été considérablement rationalisées (suppression du service express, un unique format de tirages en 48 heures, une nouvelle gamme de livres photo). L'enseigne propose une « gamme photo très simplifiée », destinée à limiter la déperdition des anciens clients *Photo Station*. Afin de « ralentir la baisse du chiffre d'affaires sur la photo », les prix de vente des travaux sont alignés avec ceux de *Photo Service* ; le lancement des livres photo occasionne une extension de gamme vers le haut et l'implantation d'une gamme courte mais permanente d'appareils numériques contribue à augmenter le panier moyen.

À l'inverse, les gammes de l'univers Téléphonie se sont élargies :

« 36 mobiles ; 6 segments : mobicarte, voix, musique, photo, TV vidéo, E-mail ; 7 familles de produits accessoires : étuis, tours de cou, goodies, chargeurs, solutions data, kits piétons mains libres, oreillettes bluetooth, cartes mémoires/lectures/clés ».

À la demande de *France Télécom*, les solutions *Livebox*, *MaLigneTV* et une gamme de quelques « téléphones DECT »⁹⁰ sont également proposés et constituent l'univers « *Maison connectée* », devenue « *Maison Communicante* » dans le concept brun.

La consultation des plans de masse des premiers magasins *Photo Station Orange* relate un parcours photo simplifié par rapport à *Fotofone*, reproduisant à l'identique le parcours typique et historique des « comptoirs de proximité » (*D1*PST*) : le client entre, se présente au comptoir, prépare ou retire sa commande, se voit proposer des offres additionnelles (films, livres photo, ...), règle et quitte le magasin.

⁸⁹ Extrait de la présentation de la « journée de lancement » du magasin Paris Commerce le 1/3/2006.

⁹⁰ « Digital Enhanced Cordless Telecommunication » ou téléphones sans fil.

Par conséquent, le parcours Photo obéit à une logique d'efficacité, renvoyant à un mode de valorisation critique du design expérientiel. Le parcours Téléphonie est « jalonné », davantage corrélé à l'intrigue, et constitue le support de la valeur de lien que souhaite créer l'enseigne avec le client. La dimension temporelle de l'expérience est donc activée de deux façons différentes, dépendamment de l'activité ; si les deux modes de valorisation du design co-existent, le parcours Téléphonie est explicitement privilégié.

L'encadré 5.12. permet d'apprécier l'évolution afférente à la formulation de la présentation générale du magasin entre les deux concepts, blanc et brun. L'aménagement du concept blanc, « épuré », est communiqué selon une logique très linéaire : à l'instar de *Fotofone*, les gammes de produits et services énoncés constituent le plan de masse du magasin. En revanche, la description du concept brun renvoie davantage à une logique d'usages que le lieu de vente confère au client (« *logique par univers pour guider le client* »). Elle met également l'accent sur le service (« *Accueil et Service* », « *Mobile Service* ») et laisse transparaître le parcours-client sous-tendu par l'organisation générale du magasin (« *comptoir d'accueil* », « *tables de vente téléphonie* », « *vitrines* », ...).

Encadré 5.12. Présentation du magasin *Photo Station Orange* « brun »⁹¹

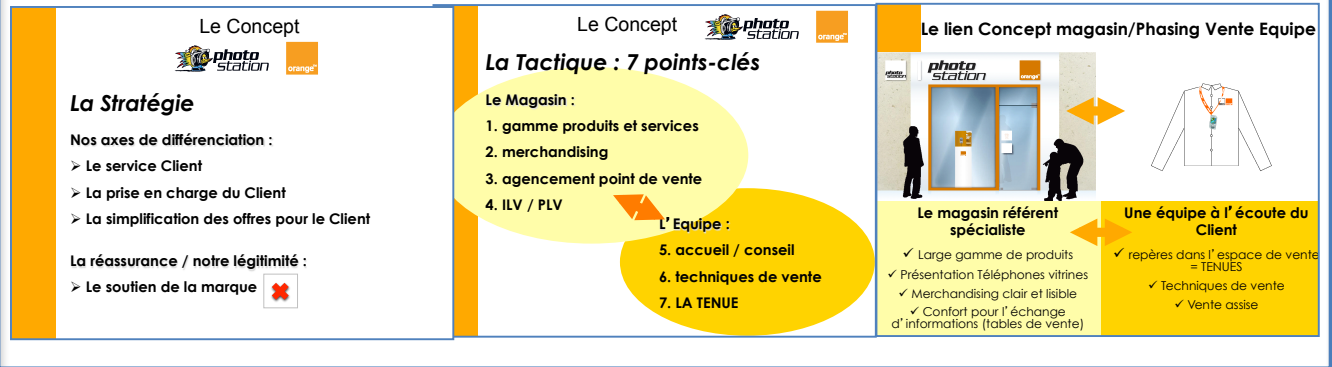
Une logique par « univers » pour guider le client :

- ⇒ 1 univers « Accueil et Service » avec :
 - le comptoir d'accueil
 - les tables de vente téléphonie
- ⇒ 1 univers « hardware » implanté en **modules vitrines** regroupant :
 - la téléphonie mobile implantée par usage,
 - les oreillettes bluetooth,
 - les appareils photo numériques
- ⇒ 1 univers « Maison Communicante »
- ⇒ 1 univers « Mobile Service » regroupant les accessoires mobiles
- ⇒ 1 univers « Travaux photo » regroupant les livres-photos, les films et l'énergie

Un support de présentation a été développé par le service Marketing pour les « *journées d'appropriation* » au nouveau concept, sessions destinées à former les équipes de vente. Un extrait de cette présentation souligne la congruence entre le décor réalisé, le positionnement voulu (l'intrigue) et le « *phasing de vente équipe* » (l'action) (Cf. Encadré 5.13.).

⁹¹ Extrait du « *Book concept* » rédigé par l'équipe marketing en septembre 2006.

**Encadré 5.13. Mise en évidence du lien entre l'intrigue, le décor et l'action⁹² :
le « phasing de vente » de Photo Station Orange « blanc »**



Des commentaires ont été ajoutés subséquemment par le service Formation à l'intention des responsables régionales, pour qu'elles puissent elles-mêmes animer leurs équipes respectives (Cf. Encadré 5.14.). Ils précisent les cinq étapes du « phasing de vente » et permettent d'identifier les points de contact entre le décor, le client et le personnel.

Encadré 5.14. Extraits de la formation au « phasing de vente » de Photo Station Orange « blanc »

« Dans cette partie, sont expliqués les liens entre le concept et les différents phases d'une vente. Ici, en phase 1, il faut insister sur la présence des équipes dans l'espace de vente au moment de l'accueil client (d'où la valorisation de la tenue). La phase 2 est la phase de recherche des besoins : elle se passe devant les vitrines, donc dans l'espace de vente. À ce moment, vous pouvez mettre en valeur le facing classé par univers qui facilite cette recherche des besoins car le client arrive aisément à cibler ce qu'il veut comme mobile. L'entrée par l'usage du mobile facilite la tâche. La phase 3 est la phase d'argumentaire qui se passe encore devant le facing, dans l'espace de vente. Présentez bien les fiches produits comme des outils d'aide à la vente, les pictogrammes et les éléments que l'on trouve dessus ne peuvent qu'aider les équipes dans leurs argumentaires. La phase 4 est importante car c'est au cours de celle-ci que l'on emmène le client à la table de vente ; un client assis est quasiment un client gagné. À ce moment-là, il est important de ne pas sortir plus de deux ou trois produits. Si les phases de recherche des besoins et l'argumentation ont été bien faites, le client a quasiment choisi son mobile. Bien répéter aux équipes qu'elles ne doivent pas ouvrir les vitrines. La phase 5, phase de conclusion, correspond à une étape de la vente bien connue des équipes. C'est à ce moment-là que l'équipe peut rendre un service « plus » à son client. »

En comparaison avec le parcours-client *Fotofone*, nous relevons *a priori* peu de différences au niveau du parcours téléphonie, si ce n'est une plus grande formalisation du « phasing de vente ». La présence de ces « scripts expérientiels » (Orsingher, 2006) accentue ainsi l'approche « company-driven » du contexte expérientiel orchestré par l'enseigne (Carù et Cova, 2007).

La phase d'accueil à l'entrée du magasin (phase 1 du parcours décrit par *Photo Station*), l'exploration du linéaire mobiles en phase de découverte (phase 2), la sélection des mobiles avec la conseillère de vente (phase 3) et la vente assise (phases 4 et 5) ont été conservées. Ainsi, les dispositifs d'accompagnement identifiés précédemment sont recensés, à savoir la tenue des équipes et l'espace de convivialité que confère la vente assise. La vente conjointe de l'abonnement et des services additionnels permet au client de customiser son service, constituant un dispositif d'auto-

⁹² Extrait de la présentation « Journées d'appropriation nouveau concept » pour Paris Commerce (15/3/2006 et 16/3/2006).

détermination au cours de la phase 5 (« donner envie de rester »). Bien que ce détail ne soit pas mentionné dans le descriptif du « *phasing de vente* », l'observation directe en magasin rend compte que le personnel de vente insère l'ensemble du dossier du client dans une « *chemise administrative* » personnalisée, ce qui renforce l'étape « donner envie de revenir ».

La différence majeure avec le parcours-client *Fotofone* réside dans la suppression de l'espace ludique actif/passif que constituait le linéaire de téléphones mobiles. Le « faux libre-toucher » orchestré par des factices disposés sur des étagères est remplacé par des « *modules vitrines* ». Le dispositif d'auto-détermination présent en phase d'entrée et découverte est donc supprimé. L'idée de présenter les téléphones dans des vitrines a été initiée en réunion suite au débriefing de *Fotofone* :

« Un téléphone, c'est comme un bijou. On l'a toujours sur soi. Si on le perd, c'est très grave... Et c'est impliquant comme achat. Donc je veux que les téléphones soient exposés dans mes magasins comme dans une bijouterie. Je veux que les clients aient envie d'entrer dans le magasin pour les observer. Et s'ils ne peuvent pas les toucher, c'est tant mieux. Il faut qu'ils les désirent. Il faut qu'ils demandent à nos équipes : est-ce que je pourrais voir ce modèle-là de plus près ? » (DA)

Selon nous, cette décision revêt deux avantages. Le premier concerne la sécurisation des mobiles et des factices, qui avait précédemment posé problème ; le second a une portée davantage stratégique : à l'instar de la vente assise, l'enseigne innove et « casse les codes » du marché. Ce faisant, la présentation est plus « *qualitative* » que le libre-service usuel et répond davantage à l'interaction souhaitée entre le chaland et le personnel de contact. Ces innovations de rupture permettent à la nouvelle enseigne de créer de la surprise, susceptible d'éveiller la curiosité du consommateur (Hetzl, 2002a) et de susciter son enchantement (Rust et Oliver, 2000), voire son ravissement (Vanhamme, 2008).

L'analyse du parcours-client permet de circonscrire avant tout le mécanisme praxéologique du design. L'analyse du décor appréhende la prise en compte des autres dimensions expérientielles. Le « *phasing de vente* » (Cf. Encadré 23) met en exergue les trois caractéristiques-clés du décor, permettant d'orchestrer l'action au niveau du parcours téléphonie : (1) la tenue des équipes, visible dès l'entrée du chaland dans le magasin (phase du parcours-client « donner envie de découvrir ») ; (2) le linéaire de téléphones : « *présentation qualitative* » dans des vitrines, merchandising par usage et fiches produits (phases « donner envie d'entrer » et « donner envie de découvrir ») ; (3) la table de vente téléphonie (phases « donner envie d'acheter » et « donner envie de rester »). Contrairement au décor, nous n'avons relevé aucune différence relative au parcours-client entre les concepts « *blanc* » et « *brun* ».

1.2.3. Évolution des décors Photo Station Orange

À l'instar de *Fotofone*, la relation entre le positionnement et l'aménagement magasin, soit l'intrigue et le décor, apparaît de manière explicite dans les écrits, comme le démontre la première présentation du concept *Photo Station Orange* « *blanc* » :

« Ce positionnement doit se refléter dans l'aménagement intérieur qui sera donc épuré et qualitatif. »⁹³

L'encadré 5.15. précise les éléments de différenciation des deux concepts *Photo Station Orange* par rapport à l'ensemble des concurrents du marché de la téléphonie.

Encadré 5.15. Éléments de différenciation des concepts *Photo Station Orange*⁹⁴

« Faiblesses distribution téléphonie actuelle :

Segmentation traditionnelle de l'offre Distribution :

- 1- sans engagement /2- abonnements/3- renouvellements
- Merchandising peu lisible
- Différenciation des produits peu claire
- Gammes réduites (20/30 références)
- Vente et souscription abonnement DEBOUT
- Informations Client limitées et complexes

Sur un marché technologique pour lequel l'offre de services est complexe, LE CLIENT DOIT ÊTRE INFORMÉ ET RASSURÉ !

Nos atouts :

- La visibilité de la marque Orange
- Une offre large et lisible
- Une présentation qualitative
- Un service personnalisé : vente assise et prise en charge du client
- La transparence de l'offre : affichage des prix et explications »

De ce bref descriptif, il ressort que les concepteurs ont mobilisé dans le décor des mécanismes de nature différente, que l'observation en magasin a permis de détailler.

Tout d'abord, un mécanisme fonctionnel, qui se traduit par « une offre large et lisible » mise en scène par un merchandising par usage et par style (« *mobicarte, voix, musique, photo, TV/Vidéo, business, fashion, slim, navigation* »), l'« affichage des prix et d'explications », relayé par des fiches produits détaillées, des tapis de comptoir et des affiches simplifiées des services *Orange* en téléphonie et maison communicante :

« On a aussi essayé d'être transparent en indiquant tous les prix, en les mettant en grand et en expliquant » (DA).

L'éclairage d'accentuation sur les vitrines permet d'attirer le chaland depuis l'extérieur du magasin et de mettre en valeur les téléphones mobiles. Le merchandising par usage et par style confère des implantations multiples pour le même modèle, renforçant l'attractivité du linéaire par la perception d'une offre étendue (« une offre large et lisible »). Les autres gammes de produits sont disposées sur des panneaux-lames, comme les précédents concepts.



Le « service personnalisé » est exprimé par « la prise en charge du client » et « la vente assise », qui sont traduits dans le décor par les tenues des équipes et les tables de vente. Ces éléments constituent

⁹³ Extrait du « *Book Concept Photo Station Orange* » rédigé par l'équipe marketing de *Photo Station* en mars 2006 à l'intention des équipes magasins.

⁹⁴ Extraits de la présentation « *Journée de lancement* » pour Paris Commerce (concept blanc) (15/3/2006) et pour Paris Cler et Paris Turbigo (concept brun) (7/8/2006).

toujours des dispositifs d'accompagnement pour le chaland en phase 2 (« donner envie de découvrir ») et 4 (« donner envie de rester ») du parcours-client. Néanmoins, s'ils renvoient à l'interaction du chaland avec le personnel de contact et le magasin et donc, à la dimension praxéologique de l'expérience, ils servent également la mise en sens de l'expérience avec l'adhérent et contribue à relayer l'intrigue dans l'espace de vente :

« Pourquoi le vendeur est assis et le client debout ? C'était bien quand tu avais le monopole et que le client ne pouvait rien faire mais au moment où le client a une offre pléthorique et peut choisir autre chose que France Télécom... il pouvait aller chez SFR et Bouygues. Le problème, c'est que SFR et Bouygues ont répliqué les agences Orange et les clients sont restés debout parce que l'objectif, c'est que le client fasse vite. Les magasins servaient juste à engranger des lignes, juste ça... Leurs obsessions, c'était la fraude et les lignes. » (DA)



Les tenues des équipes ont été revisitées ; les équipes portent désormais une chemise blanche et un badge, ainsi qu'un cordon *Orange* avec un téléphone factice ou réel autour du cou, évoquant davantage la qualité et le service personnalisé que le T-shirt orange *Fotofone*.

Au-delà de la personnalisation du service permise par la vente en face à face (dispositif d'auto-détermination), les tables de vente téléphonie sont démultipliées et confèrent un espace de convivialité que les concepteurs ont renforcé en proposant des sachets logotés de bonbons en forme de téléphones mobiles disposés dans des coupelles oranges. À nouveau, un effort est entrepris pour accentuer la stimulation de la dimension rhétorique de l'expérience ; ces espaces de convivialité, qui occupent désormais toute la zone centrale des espaces de vente, n'assument plus seulement une fonction d'accompagnement pour les visiteurs mais participent à la ritualisation du parcours. Ils deviennent un « lieu d'exercice du rituel » (Cova et Louyot-Gallicher, 2006) de la vente assise et constituent un « dispositif d'action collective » (Carù et Cova, 2006) déterminant en phase 4 du parcours-client (« donner envie de rester »).

L'affichage d'une charte des engagements *Photo Station Orange* à l'entrée du magasin dans le concept brun s'inscrit dans une démarche d'initiation du visiteur aux modalités d'interaction du visiteur avec le magasin et le personnel (Cf. Encadré 5.16.). En ce sens, elle renvoie à une initiation aux rituels instaurés par l'enseigne et complète le dispositif d'action collective en phase de découverte (phase 2).

Encadré 5.16. Charte des engagements *Photo Station Orange*

« *Photo Station Orange* s'engage :

- à vous offrir une sélection des meilleurs produits, choisis et testés par nos experts
- à vous conseiller et vous proposer le modèle le plus adapté à votre usage, et vous aider à sa prise en main
- à vous faire bénéficier des dernières évolutions techniques via notre service de mise à jour
- à vous assurer un service après-vente de qualité
- à tout mettre en œuvre pour votre entière satisfaction ».

Les dispositifs d'accompagnement/action collective autour de la vente assise constituent tant des mécanismes praxéologiques que rhétoriques du design expérientiel. La plurifonctionnalité des indices est donc une nouvelle fois perceptible au niveau de l'analyse. Ce résultat est conforme avec la

littérature abordée. En effet, les rituels, tels qu'évoqués par Heilbrunn (2010a), sont des actions et interactions qui revêtent la particularité d'être préétablies, répétées périodiquement et susceptibles de comporter une dimension symbolique. Ils peuvent donc concerner tant la dimension praxéologique que la dimension rhétorique de l'expérience. La vente assise constitue, dans le cas de *Photo Service Orange*, un rituel en lien direct avec l'intrigue et la thématique du tiers-lieu.

La « *présentation qualitative* »⁹⁵ des téléphones dans des modules de vitrines est esthétique et renvoie aussi au sens donné à l'expérience par les concepteurs. La dimension praxéologique se voit sacrifiée en phase de découverte au profit des dimensions hédonico-sensorielle et rhétorique, orchestrées par la mise à distance et l'inaccessibilité des produits :



« Le téléphone était mis à la disposition des gens... Une montre, quand on la met à la disposition des gens, elle perd de son attrait tandis que lorsqu'elle est dans une vitrine, tu dis « est-ce que je peux voir cette montre ? ». Et là, l'objet devient un peu plus attractif. » (DA)



Vitrines et vente assise sont manifestement des codes empruntés au secteur de la bijouterie. Le téléphone mobile est associé à un bijou, à un objet auquel le consommateur s'attache, faisant référence aux travaux sur les

possessions (Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton, 1981 ; Belk, 1988 ; Richins, 1994).

La « *visibilité de la marque Orange* », exprimée par les enseignes extérieures et par la mise en place d'une enseigne lumineuse à l'intérieur du magasin et visible depuis l'extérieur, informe le chaland (dimension fonctionnelle) mais le réassure aussi, crédibilisant la nouvelle enseigne et supportant l'intrigue (« *marque caution* ») . Au-delà du rôle informationnel, ces enseignes participent aussi au mécanisme rhétorique.

Ainsi, plusieurs mécanismes, parfois inter-reliés, sont mis en place pour stimuler les quatre dimensions expérientielles et concevoir un design dont le mode de valorisation utopique repose sur l'image de soi (Cf. Tableau 5.7.).

⁹⁵ Cf. Encadré 5.15.

Tableau 5.7. Mode de valorisation du design d'expérience *Photo Station Orange*

Mode de valorisation du design d'expérience	Fonctionnelle		Hédonique		Utopique (valeur de lien)			
Dimensions expérientielles	Utilitaire et pratique	Critique	Esthétique	Ludique	Image de Soi	Nostalgie Lien avec le passé	Valeur sociale et/ou culturelle	Communautaire
Fonctionnelle								
Hédonico-sensorielle								
Praxéologique								
Rhétorique								

Même si les décors des concepts blanc et brun présentent de nombreuses similarités, l'esthétique générale des deux environnements diffère considérablement. Si l'aménagement du concept blanc est qualifié d'« *épuré* »⁹⁶, le concept brun développé en parallèle avec un autre architecte est « *plus féminin, à l'ambiance plus feutrée, plus « home* » »⁹⁷. Cette disparité relate notamment l'évolution de l'intrigue.

Dans le cadre du premier concept, la prédominance de la couleur blanche exprime la clarté, la lisibilité de l'offre, voire le « *futurisme* » (Richard et Sanchez, 2009 ; 137), messages renforcés par la couleur transparente des chaises clients. Le blanc évoque également la « *sagesse* », la « *pureté* », la « *sécurité* » (*ibid*). Les matériaux ont quelque peu évolué, notamment le sol en bollon, afin de rendre une image plus qualitative que le linoléum de *Fotofone*. Les lignes sont restées droites, qu'il s'agisse du zoning,



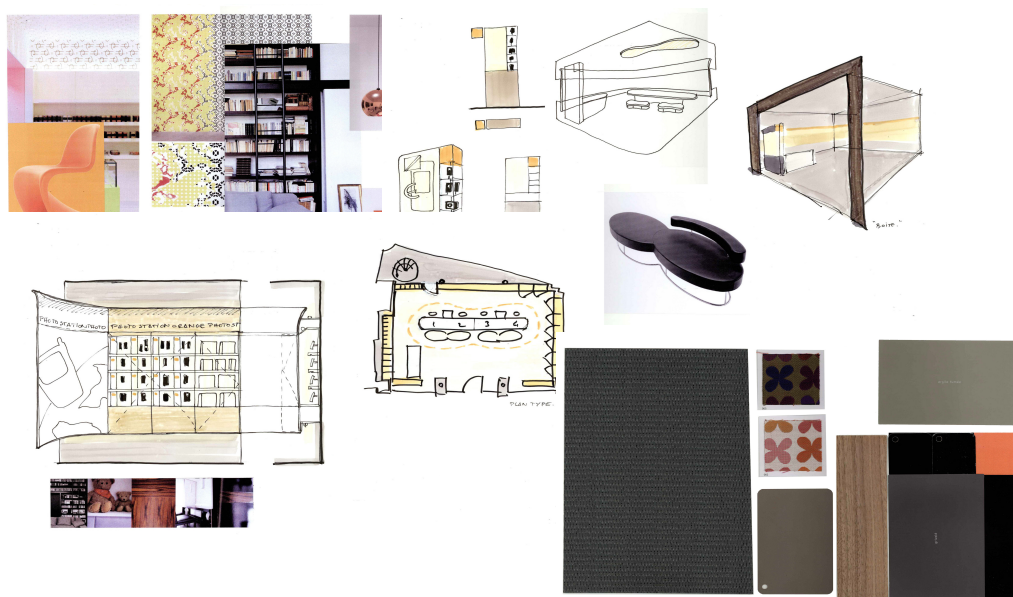
des flux de circulation des clients ou des différents éléments de mobilier. Hormis les vitrines téléphones, l'implantation des autres gammes de produits est inchangée par rapport à *Fotofone* et au concept « *bois* » (panneaux-lames et broches), renvoyant à l'« *espace fonctionnel dépouillé* » décrit par Bonnin (2002, 2003).

Conformément à l'intrigue développée, le concept brun puise son inspiration dans le thème du « *chez soi* » (Rybczynski, 1986) et du tiers-lieu (Kent, 2007 ; Oldenburg, 1989). L'encadré 5.17. expose les planches de tendances et de matériaux, ainsi que les premiers croquis du magasin.

⁹⁶ Extrait du « *Book Concept Photo Station Orange* » rédigé par l'équipe marketing de *Photo Station* en mars 2006 à l'intention des équipes magasins.

⁹⁷ Extrait de la présentation « *Journée de lancement* » aux équipes de Dunkerque, Chartres, Paris Cler et Paris Turbigo (7/8/2006).

Encadré 5.17. Planche de tendances et premiers croquis *Photo Station Orange* « brun »



L'inspiration « comme à la maison » émerge explicitement de la planche de tendances : tapisseries et photos d'intérieur (bibliothèque), décorations rétros, mobilier contemporain (canapés, coussins, ...), couleurs chaudes (orange)... La féminité émane, quant à elle, des formes courbes des éléments de mobilier et de décoration sélectionnés. La planche de matériaux illustre un environnement qualitatif, chaleureux et confortable (tissus d'ameublement, bois brut, peintures laquées, ...). La conception du magasin, envisagée comme une « boîte »⁹⁸, met en exergue la volonté de créer une rupture avec l'extérieur du magasin, d'immerger le chaland dans un « *contexte enclavé, sécurisé et thématisé* » (Carù et Cova, 2006). À l'instar des magasins *Ralph Lauren* décrits par Hetzel (2002b ; 67), la couleur de la façade extérieure (taupe), les couleurs chaudes, l'éclairage tamisé, les tables de vente, les vitrines bien organisées contribuent à ce que « *la boutique fonctionne (...) comme un ordre établi par rapport au chaos de la rue* » ; dans la même mouvance que l'enseigne de luxe américaine, l'emprunt aux codes de la décoration intérieure (éclairage, tissus d'ameublement, « *banquettes* » pour les clients, ...) relate l'enchevêtrement entre espace public et espace privé. Les formes courbes du mobilier et du plafond, de même que les couleurs chaudes, évoquent un environnement féminin. Pour le dirigeant de *Générale*

⁹⁸ Cf. Croquis coin supérieur droit de l'encadré 5.17..

de Téléphone, la féminité du lieu contribue à renforcer le climat de confiance. Comme le précise Hetzel (*ibid*), « cette rhétorique a une vocation implicite : celle de rapprocher le client de la marque ».

L'observation directe des deux premiers sites-pilotes et un entretien avec l'architecte du concept permettent d'approfondir l'analyse du décor de *Photo Station Orange* « brun ». La visibilité du magasin est assurée à l'extérieur par les enseignes et la couleur taupe de la façade ; les vitrines assurent une bonne visibilité de l'architecture intérieure, renforcée par l'éclairage d'accentuation sur les tables de vente et le linéaire de vitrines. Les formes courbes des éléments de mobilier sont reprises au plafond par des découpes suspendues, permettant de rompre avec l'organisation linéaire générale du magasin. Les vitrines forment une bande latérale lumineuse. À la différence du concept « blanc », la présentation des autres gammes de produits, bien que sur panneaux-lames, s'inscrit dans la continuité des vitrines téléphones et s'encastre dans le mobilier mural. Cet encastrement, de même que le recours à des panneaux-lames plus fins, permet de conserver la flexibilité du support mais cache les panneaux muraux, garantissant un résultat visuel plus soigné.

Le mobilier mural encastré, ainsi que l'éclairage en-dessous et au-dessus du linéaire produits, donnent l'impression au visiteur que les vitrines sont suspendues dans l'espace, comme les téléphones :

« Il fallait qu'on ait l'impression que le linéaire était surélevé, comme en suspension. » (*Archi2*PST*)

En définitive, alors que l'action mise en scène dans les deux concepts est identique, le décor est traité de façon complètement différente, reflet de l'évolution de l'intrigue. Tout comme les *stimuli* praxéologiques, le mécanisme fonctionnel des deux environnements est identique : même mise en avant de la sélection produit en vitrine (« *totems* »), mêmes zoning et plan de masse linéaires facilitant le repérage, mêmes fiches d'information produits, même affichage de prix, même merchandising, même signalétique, ...

En revanche, le traitement esthétique et sensoriel diffère complètement. Les couleurs, les formes et les matériaux, le mobilier, de même que le travail sur l'éclairage, communiquent des messages différents. Le premier concept véhicule la clarté, la transparence, la sécurité, l'avant-gardisme. Le second concept évoque la proximité, l'accueil et la convivialité, relayant la thématique du « chez soi », propice à rapprocher le client de la nouvelle marque.

L'observation directe en magasin lors de l'ouverture de Paris Commerce, Metz, Aix, Lyon, Paris Saint-Antoine ainsi que Paris Cler et Paris Turbigo a permis de recenser l'ensemble des indices matériels du décor des concepts *Photo Station Orange* « blanc » et « brun ». L'analyse des résultats (*Cf. Annexes D et E*) met à jour les différences de mécanismes mis en place en fonction du parcours-client, synthétisées

dans le tableau 5.8.⁹⁹. Le parcours Photo, obéissant davantage à un mode de valorisation critique, est organisé selon un mécanisme majoritairement fonctionnel (Cf. Annexes F et G).

Le tableau 5.8. met explicitement en exergue le lien entre les mécanismes hédonico-sensoriels et rhétoriques, notamment en termes de formes, couleurs, matériaux et éclairage inhérents à l'environnement général du magasin et au mobilier.

Tableau 5.8. Identification des mécanismes-clés du décor *Photo Station Orange*

Étapes du parcours-client/ Mécanismes	Phase 1. Donner envie d'entrer	Phase 2. Donner envie de découvrir	Phase 3. Donner envie d'acheter	Phase 4. Donner envie de rester	Phase 5. Donner envie de revenir
Fonctionnel	<i>Enseignes Couleurs (visibilité) Vitrines Totems vitrines</i>	<i>Signalétique Éclairage accentuation</i>	<i>ILV (prix, fiches téléphones) Merchandising</i>	<i>Mobilier intégré (tables de vente) : rapidité</i>	<i>Sacherie</i>
Hédonico-Sensoriel	Couleurs Vitrines téléphones = SURPRISE	Formes courbes, Mobilier (vitrines) Couleurs Matériaux Éclairage Vitrines	Mobilier, Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage	Mobilier Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage	
Praxéologique	<i>Architecture intérieure vue de l'extérieur : Tables de vente = SURPRISE</i>	Dispositifs d'accompagnement <i>Tenues</i> et d'action collective : Charte d'engagements	Dispositif d'auto-détermination : <i>Manipulation produits</i>	Dispositifs d'accompagnement <i>Espaces de convivialité (position assise) et d'auto-détermination (customisation service)</i>	
Rhétorique	<i>Enseignes Orange Couleurs (symbolique) Vitrines téléphones et vente assise = SURPRISE</i>	Dispositif d'accompagnement : Formes courbes, mobilier (vitrines), couleurs, matériaux, éclairage (linéaire mural en suspension) Dispositif d'action collective : Tenues, Charte d'engagements	Mobilier, Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage	Mobilier Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage <i>Dispositif d'auto-détermination (customisation service) Dispositif d'action collective : Espaces de convivialité Bonbons</i>	<i>Chemise administrative Sachets de bonbons</i>

Conformément à la littérature en *design management* (Dioux et Dupuis, 2009 ; Prinz, 2009b ; Prinz et Gerval, 2012 ; Richard et Sanchez, 2009), l'analyse du cas *Photo Station* confirme que les formes,

⁹⁹ Les éléments mentionnés en gras dans le tableau 5.8. correspondent aux différences observées entre les décors des concepts blanc et brun.

couleurs et matériaux véhiculent des messages symboliques forts, soutenus tant par la « coque »¹⁰⁰ du magasin que par les éléments mobiliers qui le composent. L'éclairage oriente l'action et appuie considérablement la mise en scène de l'intrigue. Ces éléments renforcent significativement le dispositif d'accompagnement rhétorique en phase de découverte.

Les deux concepts *Photo Station Orange* diffèrent donc en termes de mécanisme hédonico-sensoriel / rhétorique. L'évolution de ce mécanisme est le reflet de l'évolution de l'intrigue.

1.2.4. Évaluation des designs expérientiels *Photo Station Orange*

À l'instar de *Fotofone*, le choix du site-pilote de *Photo Station Orange* « blanc » a été déterminant et motivé par diverses raisons (Cf. Encadré 5.18.), notamment par le fait de tester le concept dans une configuration standard (centre-ville, concurrence, surface), permettant une extrapolation des résultats en vue d'un déploiement national.

Encadré 5.18. Les critères de choix du site-pilote *Photo Station Orange* « blanc »¹⁰¹

- « Magasin situé à Paris : concurrence importante
- Magasin *Photo Station* standard :
 - Emplacement Centre Ville : Proximité
 - Petite surface donc contraintes d'aménagement

En somme, des résultats pouvant être extrapolés à l'ensemble du réseau en vue d'un déploiement national »

La sélection des autres sites a obéi à une volonté d'évaluer le concept dans les différentes régions de France et d'identifier d'éventuelles disparités afférentes à cette évaluation, tant au niveau interne (équipes) qu'externe (visiteurs). Elle a également répondu à une logique d'évaluation de l'adaptation « matérielle » et de flexibilité du concept selon différentes configurations d'aménagement (surfaces plus importantes, magasins « en couloir » ou « de front », ...).

Pour le second concept, l'objectif était d'ouvrir simultanément sur Paris deux magasins *Photo Station Orange* et deux magasins *Photo Service Orange* situés dans des zones de chalandise différentes. Dans le cadre de ses négociations avec *Orange*, le directeur général voulait présenter rapidement les nouveaux concepts aux dirigeants de *France Télécom*.

En dehors de ces raisons officielles, exprimées par le biais de différents supports (« briefings » mensuels des responsables régionaux, présentation « journée de lancement », comptes-rendus de « performance reviews »), le choix des magasins-tests a également répondu au « maillage » imposé par l'opérateur téléphonique. Ce « maillage » était une liste prédéfinie de 400 magasins-cibles destinés à être réagencés (issus des deux parcs d'enseignes confondus). Cette liste n'a fait l'objet d'aucune diffusion à l'interne ; seuls les représentants de *France Télécom*, le directeur général et les comités de direction en avaient connaissance :

¹⁰⁰ Terme généralement utilisé par les agences pour désigner l'ensemble sols-murs-plafonds.

¹⁰¹ Extraits de la présentation « Journée de lancement » pour Paris Commerce le 15/3/2006.

« On savait que sur les 600 magasins que comptaient les deux enseignes, seuls 400 intéressaient Orange. En dehors du maillage, il allait falloir vendre et reclasser les équipes. » (D3*PST)

Les résultats commerciaux des magasins font l'objet d'un « reporting » hebdomadaire en comités de direction pour les « performance reviews » et mensuels lors des briefings avec les responsables régionaux. Ils constituent, selon nous, le premier indicateur d'évaluation pour les dirigeants de l'enseigne. Au 16 juin 2006, soit deux semaines après les dates d'ouverture pour quatre des magasins concernés, les ventes moyennes d'abonnements par jour sont proches de l'objectif fixé (Cf. Tableau 5.9.). La répartition des ventes par type d'abonnements est conforme aux objectifs fixés avec Orange¹⁰².

Tableau 5.9. Premiers résultats commerciaux des magasins Photo Station Orange « blanc »

Magasin	Vente d'abonnements par jour (moyenne depuis date ouverture) <i>Objectif: 10 lignes / jour / magasin</i>
Paris Commerce	8,6
Lyon République	6,2
Aix Espariat	7,8
Metz	6,1
Paris Saint-Antoine	13,7

À l'issue de l'ouverture du premier site, la direction marketing de Photo Station a fait réaliser un post-test¹⁰³ afin d'évaluer la perception des chalandes sur la nouvelle boutique. L'encadré 5.19. expose les principaux résultats et relate de bons scores d'appréciation globale en termes d'agrément et d'intention. L'étude révèle également une bonne notation du magasin sur les différents critères d'évaluation des clients par rapport à sa concurrence de proximité, à savoir le design et la disponibilité des vendeurs (Photo Station Orange vs. agence France Télécom et The Phone House) et l'exposition des produits (Photo Station Orange vs. Bouygues Télécom et SFR). Cette perception positive est attribuée en grande partie à la marque Orange (vs. Photo Station).

¹⁰² Objectifs de répartition des ventes d'abonnements : 1/3 renouvellement, 1/3 avec engagement et 1/3 sans engagement.

¹⁰³ Post-test réalisé par la Junior Entreprise d'HEC Paris en avril 2006.

Encadré 5.19. Résultats post-test *Photo Station Orange Paris Commerce*¹⁰⁴

- « Administration de 100 questionnaires sur deux jours dans la rue du Commerce à Paris
- Élaboration du questionnaire réalisée par Photo Station
- Sous-traitance de la collecte de données et des analyses statistiques à la Junior Entreprise de l'école HEC Paris
- Principaux résultats :
 - 70% des personnes interrogées pensent que l'enseigne la plus visible est Orange. La moitié des sondés ont associé la nouvelle boutique uniquement à Orange.
 - Bon score d'agrément de la boutique : 75%
 - 40% des passants ont spontanément envie d'entrer dans la boutique
 - Prix, qualité du service et disponibilité des vendeurs sont les critères d'achat les plus importants, puis la diversité de l'offre.
 - Bons scores de perception vs. concurrence de proximité (SFR, Bouygues Télécom, Agence France Télécom et The Phone House) sur les attributs « disponibilité des vendeurs », « qualité du service », « design » et « exposition des produits ». The Phone House obtient les meilleurs scores sur les items « prix » et « diversité de l'offre » (offre multi-opérateurs). »

Un second post-test, effectué dans les mêmes conditions en juin 2006, a porté sur les quatre autres boutiques ouvertes en suivant. Les scores d'agrément et d'intention étaient tout aussi satisfaisants que le test précédent :

« À la question « Diriez-vous spontanément que cette boutique vous plaît ? », nous avons toujours obtenu environ **80% de réponses favorables**, qu'il s'agisse des clients ou des passants. La part des sondés déclarant qu'ils auraient spontanément envie d'entrer dans la boutique **avoisine les 50%**. »¹⁰⁵

La qualité de l'accueil et la qualité du service sont les deux principaux attributs que perçoivent les passants de l'extérieur du magasin. Les résultats font clairement apparaître que « *les clients ne perçoivent pas pour l'instant le sens de l'association des deux enseignes* ». L'image de qualité que renvoient les boutiques est liée à la notoriété d'Orange : « *Ceci permet à Photo Station de bénéficier de l'image de qualité qu'associent les sondés à Orange* ». La visibilité de la marque Orange, en tant que marque-caution, est donc effective.

Clients et passants associent les magasins à des boutiques exclusivement Orange, fait peu surprenant pour les passants mais qui l'est davantage pour les clients, puisqu'il s'agit en majeure partie d'anciens clients de l'enseigne Photo Station¹⁰⁶. L'association Orange/Photostation semble ne présenter « *aucun avantage pratique pour les clients, puisque seule une très faible part d'entre eux affirme utiliser les services des deux enseignes* ».

D'ailleurs, l'enquête révèle une problématique liée à la visibilité des boutiques :

« Nous avons constaté que la part de passants ayant déjà remarqué la boutique oscillait entre 48 et 60%. Ces chiffres sont assez élevés mais pourraient sans doute être améliorés, surtout lorsqu'on observe que la majorité des sondés réside à proximité des boutiques observées. La **devanture blanche des boutiques Orange/Photostation** ne semble pas véritablement attirer l'œil des passants. »

¹⁰⁴ Extraits de la présentation réalisée par la direction marketing en « performance review » en juin 2006.

¹⁰⁵ L'ensemble des textes cités est extrait du rapport de synthèse du second post-test réalisé par la Junior Entreprise d'HEC Paris, rédigé en août 2006.

¹⁰⁶ D'après les résultats d'un sondage mené par les équipes magasins sur les trois premiers mois d'activité : 56% d'anciens clients Photo Station pour les boutiques de Paris Saint-Antoine et d'Aix Espariat ; 50% pour la boutique de Metz ; 33% pour la boutique de Lyon République.

Il ressort clairement des études que « *les consommateurs se rendent dans une boutique plutôt que dans une grande surface ou sur internet car elles attendent un accompagnement de qualité lors de l'achat de leur mobile ou de leur forfait* ». Le « *prix* », le « *conseil* » (qui qualifie la qualité du service), l'« *amabilité* » et la « *disponibilité des vendeurs* » (qui qualifient la qualité de l'accueil) sont les critères auxquels les clients accordent le plus d'importance. L'axe de différenciation identifié par la direction générale, notamment par rapport à la concurrence intratype, est donc confirmé par les deux enquêtes. La diversité de l'offre, l'exposition des produits, le design de la boutique ou encore la proximité sont d'autres critères d'évaluation qui apparaissent moins prioritaires pour les répondants.

Ajoutons que les deux enquêtes ne montrent pas de différence significative entre les évaluations des différentes boutiques, hormis des scores plus élevés pour la boutique de Metz :

*« La boutique de Metz a d'ailleurs obtenu des statistiques plus élevées que les autres boutiques pour les questions ayant trait à la perception globale de la boutique. La qualité de l'accueil semble avoir influencé les réponses des clients aux questions touchant à la devanture, à l'envie d'entrer dans la boutique ou au sentiment général que leur inspirait la boutique (« Diriez-vous spontanément que la boutique vous plaît ? »). Ce constat vient renforcer **l'importance de l'accueil aux yeux des clients.** »*

Par déduction, ce résultat a été attribué par la direction de l'enseigne au dynamisme particulier de l'équipe magasin, dont les performances commerciales historiques étaient supérieures à la moyenne nationale.

Au niveau de la concurrence intertype, les résultats laissent apparaître que l'enseigne *Photo Station Orange* ne se différencie pas par le prix, axe davantage attribué par les consommateurs à *The Phone House* et *Bouygues*. En revanche, la nouvelle enseigne se distingue sur les critères « *amabilité* » et « *disponibilité* » des vendeurs ; la position assise, jamais pratiquée en téléphonie, peut expliquer ce résultat. Même si l'écart avec le score des magasins *Bouygues* est modéré, il est beaucoup plus significatif avec celui des agences *France Télécom*. Ce résultat sur les perceptions des clients converge avec la volonté initiale du dirigeant :

« Il fallait que les clients trouvent chez nous des gens prêts à consacrer du temps... jusque là, les gens de la téléphonie faisaient de l'abattage ; ils le disent eux-mêmes. » (DA)

Au niveau du « *conseil* », déterminant de la qualité du service dans l'étude, l'évaluation de l'enseigne est en retrait par rapport à *SFR* et *Bouygues* et à égalité avec *France Télécom*.

Ce critère n'apparaît pas comme prépondérant mais l'évaluation des nouvelles boutiques affiche un recul par rapport à l'ensemble de ses concurrents sur l'aspect « *diversité de l'offre* ». Ce résultat va ainsi à l'encontre des intentions des concepteurs. Deux raisons peuvent expliquer cette contre-performance. D'une part, *The Phone House* est l'enseigne qui obtient le meilleur score sur cet item et il s'agit du seul distributeur multi-opérateurs.



D'autre part, l'observation en magasin rend compte des implantations lisibles et très (trop) « aérées » des téléphones en vitrines et de l'espace « *Maison connectée* » (ou « *Maison communicante* »). La faible densité de produits, en rupture avec le linéaire de consommables sur broches et panneaux-lames, pourrait induire une perception négative sur la largeur de l'offre proposée, notamment en matière de téléphonie (Cf. photos).



Pour finir, le « *design* » des agences, à savoir l'agrément des boutiques *France Télécom*, *SFR* et *Bouygues* est préféré à celui de *Photo Station Orange*.

Nos résultats attestent de la convergence entre les intentions des concepteurs et les perceptions des consommateurs sur la qualité de l'accueil (disponibilité et amabilité). En revanche, la différenciation manifeste avec les agences *France Télécom*, s'avère moins marquée face à *Bouygues* sur ces deux critères.

Le conseil, et dans une moindre mesure la largeur de l'offre et l'agrément du nouveau magasin, semblent constituer des attributs à renforcer. Les deux études menées confirment la pertinence de l'axe de différenciation choisi par la direction générale, à savoir la qualité de l'accueil et du service. En revanche, si la qualité de l'accueil semble bien traduite par le design expérientiel, il n'est pas de même pour la qualité du service (le « *conseil* »).

Parallèlement aux études de perceptions des consommateurs, le concept *Photo Station Orange* « *blanc* » a fait l'objet d'évaluations internes. La perception du décor par l'actionnaire-dirigeant de *Générale de Téléphone* reflète un manque de cohérence avec sa vision :

« (...), quand j'ai vu les premiers magasins blancs qu'on avait fait, alors là, je me suis dit... Là, on n'était pas du tout du tout en cohérence. Ils faisaient « *cheap* ». Par contre, ils faisaient assez accueil. Mais ils faisaient cliniques, froids... ce n'était pas la maison donc je ne pouvais pas t'accueillir. Ce n'était pas assez rassurant... » (DA).

C'est d'ailleurs ce diagnostic qui a conduit à une requalification de l'intrigue pour le concept brun. À partir de l'énonciation d'un même positionnement, l'intrigue inhérente au nouvel espace de vente s'est donc précisée et a évolué vers une véritable histoire à raconter au client (Bonnefoy-Claudet, 2011), dépassant considérablement l'exposé des axes de différenciation stratégiques de l'enseigne.

Au niveau de l'action et du décor, des optimisations ont été identifiées par l'entreprise, parfois même suggérées par le personnel de contact à la suite de l'ouverture du site-pilote et des autres boutiques. Le tableau 5.10. formalise notre analyse des points d'amélioration recensés dans le compte-rendu d'une réunion du service marketing avec les responsables régionaux responsables des différents magasins.

Tableau 5.10. Optimisations de l'action* et du décor *Photo Station Orange* « blanc » apportées par les équipes de vente¹⁰⁷

** Les éléments afférents également à l'action sont mentionnés en bleu*

Étapes du parcours-client	Mécanismes du design	Modalités	Extraits compte-rendu de réunion
1. Donner envie d'entrer	Hédonico-sensoriel - Rhétorique	Logo <i>Orange</i>	« Installer grand logo lumineux au fond du magasin, visible depuis l'extérieur »
2. Donner envie de découvrir	Fonctionnel Rhétorique Fonctionnel Fonctionnel - Praxéologique Hédonico-sensoriel Fonctionnel	Signalétique Circulations Dispositif d'accompagnement : Agencement Éclairage Mobilier	« Trop grossière, peu qualitative et problème de flexibilité/modularité : revoir taille, fonte et mode de fixation » ; « Lettrage supérieur : 4 Univers (Téléphonie mobile, Maison communicante, Mobile assistance, Photo) » « Peu ludique (juste texte) : rajout d'icônes, ... » « Plus d'espace client et moins d'espace pour l'équipe (82 cm minimum de passage) » « Comptoir accueil/encaissement dès l'entrée du magasin pour magasins couloir >> circulations personnel et clients plus fluides » « Conserver l'ambiance mais supprimer lampes tulipes qui surchargent l'espace » « Bords arrondis ou renforcés pour éviter de blesser les enfants »
3. Donner envie d'acheter	Hédonico-sensoriel	Mobilier	« Panneaux-lames : lames plus fines pour augmenter la qualité de présentation des accessoires, consommables et matériel hors vitrines »
4. Donner envie de rester	Praxéologique - Rhétorique Fonctionnel	Dispositif d'action collective : Affichage offres complémentaires	« Boisson chaude / eau » « Plateau orange pour suggestion personnalisée d'accessoires » « Affiches derrière tables de vente ou comptoir Assurances et Options Orange »
5. Donner envie de revenir	-	-	-

¹⁰⁷ Extraits du compte-rendu de réunion du 12/4/2006 sur l'amélioration du concept blanc.

Lors de cette rencontre, les managers ont fait part des « *bonnes pratiques* » de leurs équipes de vente. Deux d'entre elles ont été prises en compte et suivies dans le déploiement du concept. La première initiative a été de proposer, en plus des sachets de bonbons, une boisson chaude ou un verre d'eau aux clients lorsqu'ils sont assis à la table de vente. Une responsable de magasin a testé l'idée en ramenant une cafetière *Senseo* de son domicile ; l'équipe a complètement adhéré, intégrant cette nouvelle démarche au « *phasing de vente* ». Cette innovation accentue la théâtralisation de la thématique du « *third space* », telle que définie par Oldenburg (1989). Dans une autre boutique, une conseillère, sensible au parallèle réalisé avec le secteur de la bijouterie, a imaginé une vente personnalisée d'accessoires « *au plateau* ». Elle a donc disposé différents étuis de téléphones sur un plateau orange et l'a présenté au client.

Ces innovations dans le parcours-client enrichissent le « *rituel* » autour de la vente assise, et par conséquent le « *dispositif d'action collective* » praxéologique et rhétorique. Elles sont congruentes avec l'intrigue et témoignent de l'appropriation du nouveau concept par le personnel de contact, s'apparentant aux étapes de « *marquage* », voire de « *nidification* » développées par Fischer (1981) et étudiées par Carù et Cova (2006).

L'ensemble de ces optimisations s'est greffé au concept *Photo Station Orange* « *brun* » et aux magasins déployés du concept blanc.

Concernant *Photo Station Orange* « *brun* », aucune étude externe sur les perceptions de la clientèle n'a été menée. Seules les performances commerciales, l'observation et les remontées d'informations des équipes ont permis d'apprécier le design d'expérience. Il apparaît que les anciens clients *Photo Station* ne se sont pas retrouvés dans ce nouvel environnement. Dès les premiers jours d'ouverture, le personnel a fait remonter à la direction marketing les premières réactions des clients :

« *Tout est changé !* », « *Qu'est-ce que vous avez fait ?* », « *Mais vous faites quand même de la photo ?* ».

En revanche, à la différence des magasins au concept blanc, les deux boutiques *Photo Station Orange* « *brun* » ont attiré des nouveaux clients, intéressés par l'offre en téléphonie mobile (moyenne de huit personnes sur dix recensée par l'observation directe en magasin le premier jour d'ouverture).

Les performances commerciales confortent ces différentes évaluations qualitatives. Les résultats photo ont baissé de façon beaucoup plus significative que le reste du réseau non restructuré et que les magasins au design *Photo Station Orange* « *blanc* ». Par contre, les performances en téléphonie ont rapidement dépassé les premiers objectifs. En trois jours seulement, les deux magasins avaient vendu 39 lignes avec une répartition par type d'abonnements conforme aux objectifs fixés avec *Orange*¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Objectifs de répartition des ventes d'abonnements : 1/3 renouvellement, 1/3 avec engagement et 1/3 sans engagement.

Des sessions d'observation directe en magasin ont permis de rendre compte d'une forte correspondance du parcours-client Téléphonie effectif avec celui préempté au moment de la conception. Qu'ils aient un objectif de butinage, de shopping ou de magasinage (Lombart, 2003), les chalands débutent leur visite par le « *lèche-vitrines* » (*ibid*) des téléphones mobiles, assisté ou pas par le personnel de contact, si tel est leur souhait. La souscription de l'abonnement et l'acquisition du téléphone, de même que les achats complémentaires, se concrétisent à la table de vente.

Le personnel s'est rapidement approprié le nouvel espace, suggérant dès l'ouverture des axes d'optimisation du mobilier en termes d'ergonomie (tables de vente, vitrines, comptoir, merchandising, tabourets,...) et initiant de nouveaux outils d'aide à la vente, comme les « *fiches contact clients* », destinées à noter des renseignements sur les mobiles ou les forfaits pour les clients demandeurs d'informations et à rappeler les coordonnées du magasin et le prénom du conseiller. Les équipes ont ainsi renforcé les mécanismes praxéologique et rhétorique en fin de parcours (phase « donner envie de revenir »).

Au-delà de ces éléments, le dirigeant de l'enseigne s'est déclaré satisfait de la cohérence entre l'image voulue et sa traduction dans le design d'expérience :

« Ce qui était important, c'était la cohérence de l'ensemble. Il fallait que les codes couleurs, les tables, les chaises, les présentations..., tout soit cohérent pour le client. Moi, je voyais toutes les malfaçons, les petits trucs qui n'allaient pas mais ce qui comptait c'est ce que voyait le client. Le client ne devait voir que l'esprit service et l'esprit chic avec les couleurs, les vitrines... Si, en plus, nos équipes avaient cette attitude d'empathie avec le client, alors là, je me disais, c'est bon » (DA).

Puisqu'aucune étude des perceptions n'a été conduite sur cette période, il est difficile de conclure à une amélioration de l'évaluation perçue du design *Photo Service Orange* « brun » sur les attributs de « conseil », de largeur de l'offre et d'agrément du magasin. Néanmoins, le nouveau décor, inhérent à l'évolution et à la meilleure circonscription de l'intrigue, se voulait plus « rassurant » (DA). Le mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique mis en place, véhiculé par les formes, les couleurs, les matériaux, l'éclairage et le mobilier, de même que l'enrichissement du mécanisme praxéologique initié par les équipes (vente au plateau, boissons, fiches contact), renforcent le mécanisme rhétorique du décor. Ces éléments peuvent contribuer à traduire davantage la dimension « conseil » et accentuer la perception de la qualité de l'accueil.

Dans une perspective plus « tactique », des actions ont été entreprises au niveau du merchandising (panneaux-lames plus minces), du mobilier (meuble encastré masquant les panneaux-lames) et de l'éclairage d'accentuation (« *bande lumineuse* ») pour influencer positivement la diversité de l'offre perçue.

1.2.5. Coproduction de Photo Station Orange

L'analyse des données portant sur la création des concepts « *blanc* » et « *brun* » souligne deux processus de co-design distincts. Le premier associait l'équipe de direction de l'enseigne *Photo Station* avec l'architecte du concept *Fotofone* et de l'ancien concept « *bois* » ; le second était initié par le directeur général de *Générale de Téléphone* et piloté par un architecte sélectionné à l'issue d'un appel d'offres, ou « *concours* » :

*« Il y a différentes étapes dans un projet de création d'un nouveau point de vente. L'étape préliminaire, c'est la rencontre entre le client et nous, agence de design. Elle se fait généralement pour nous sous la forme d'un concours lancé par le client. Ce concours donne lieu à une proposition méthodologique de notre part, qui revient à rappeler le problème posé, émettre des réflexions, proposer une méthode, des honoraires et un délai. Une fois que le contrat est signé, le travail peut commencer » (Archi2*PST)*

Les concours constituent donc un rituel qui structure et organise la communauté de l'architecture commerciale : « *Qu'elles prennent la forme d'institutions ou qu'elles relèvent de modes d'organisation moins contraints, les communautés sociales ne se distinguent pas seulement par l'existence d'un espace de savoir symbolique commun à une collectivité, mais aussi par des formes ritualisées d'interaction et de communication qui contribuent à la représentation scénique de ce savoir. (...) Se présentant comme des modèles d'action, les rituels instituent une régularité, une conventionalité et une exactitude spécifiques de l'activité sociale.* » (Wulf, 2009 ; 135-136).

La conduite en parallèle des deux projets, au-delà de l'accélération du rythme de réouvertures, semble également émaner d'une divergence d'objectifs entre *Générale de Téléphone* et *Photo Station*. Un compte-rendu d'une réunion entre Daniel Abittan et l'équipe de direction de l'enseigne en janvier 2006 illustre cet antagonisme et révèle la préoccupation majeure des gestionnaires de l'enseigne :

*« Projet sur la marque et la signalétique du nouveau concept (...) : à retravailler de façon à présenter pour les deux enseignes une signalétique convergente. 2 couleurs : orange et noir / 2 enseignes / 2 positionnements »*¹⁰⁹

Alors que Daniel Abittan souhaite la convergence des deux enseignes, l'équipe *Photo Station* milite pour conserver sa marque et se différencier de son homologue *Photo Service* (« 2 enseignes/2 positionnements »). *Photo Station* privilégie la couleur blanche pour se distinguer de la couleur noire :

« Pourquoi la couleur noire ? Tout simplement parce que Photo Service s'était identifié en noir. (...) Le noir, c'est l'élégance. » (DA)

Le choix du premier architecte a obéi tant à une logique de fidélité que de commodité. Les dirigeants ont agi sous la contrainte de délais courts, motivés par l'envie de performer et de sauver leur marque ; initier un concours, « *briefer* » plusieurs agences et patienter jusqu'à la soumission des différents projets n'était pas envisageable. À nouveau, la compétition implicite entre les deux enseignes du groupe est notable et a influencé les modes de sélection et de collaboration avec les partenaires externes :

¹⁰⁹ Extraits du compte-rendu de réunion du 18/1/2006.

*« On voulait faire plus vite que Photo Service, montrer à Orange qu'on était plus réactifs et qu'on était capables de faire des ventes, même s'ils ne voulaient pas de nos magasins au départ. » (D3*PST)*

Dans le même ordre d'idée, la conception du mobilier a été confiée à un agenceur, également partenaire de longue date de l'enseigne ; ce dernier assurait depuis trois années la maintenance du parc de magasins et avait déjà développé les meubles du concept « bois ».

À l'instar de *Fotofone*, les directives adressées par les managers à l'architecte étaient précises : enseignes, couleurs, vitrines téléphones, tables de vente démultipliées (« disposer le plus de tables de vente possible »¹¹⁰), autres linéaires sur panneaux-lames, ... jusqu'au choix des matériaux (« *bolton d'une seule couleur pour le sol* », « *dalles pour le plafond* »). Les axes d'optimisation du concept *Fotofone* figuraient aussi dans le *brief*. Il ressort de l'analyse du « *cahier des charges* » une liste de caractéristiques techniques sur le décor souhaité ; peu d'éléments relèvent du sens, de l'histoire à raconter, hormis une consigne générale portant sur l'« *aménagement intérieur (...) épuré et qualitatif* » et l'énonciation des axes de différenciation du concept (« *une offre de produits et de services claire et valorisée* », « *un service de qualité visant à simplifier les choix du client* »).

Les partenaires ont suivi des consignes strictes et ont reproduit ce qu'ils avaient l'habitude de réaliser pour l'enseigne dans les délais impartis ; il en découle une contribution en termes d'innovation et de créativité fort limitée, d'autant que peu d'informations ont été transmises sur l'« *essence* » (Richard et Sanchez, 2009 ; 75-76) et les « *valeurs* » du nouveau concept (Lefebvre in Dioux et Dupuis, 2009 ; 302). L'architecte du concept brun se remémore le contenu du *brief* transmis par Daniel Abittan :

*« Le message principal du brief, c'était : il faut séduire une clientèle de téléphonie en conservant la clientèle existante de la photo. La problématique, c'était donc de mêler les deux activités de services dans le même espace afin de sauver ou de faire perdurer la photo par le biais de la clientèle téléphonie. Il fallait transmettre les messages de choix, lisibilité, simplicité, convivialité, service, esthétique, ambiance plus féminine. » (Archi2*PST)*

La convivialité, le service et l'esthétique ont été traduits par les codes contemporains de « *l'appartement* », du « *chez soi* », par l'usage d'un éclairage soigné, de couleurs chaudes, de matériaux et de mobilier sélectifs. Les formes courbes du mobilier et du plafond, qui matérialisent la féminité, ont motivé la sélection du projet par le commanditaire :

*« Ce sont ceux qui ont le mieux traité, qui ont le mieux traduit le côté féminin, avec toutes ces courbes. Leurs meubles étaient courbes, tout était courbe. (Archi1*PS) avait le mieux traduit le côté chic. » (DA)*

Ainsi, le mode de sélection a permis de confronter différents projets créatifs. Par ailleurs, la collaboration avec l'architecte a été envisagée comme suit :

« Avec un architecte, on le briefe et on lui donne toutes les idées. Il faut lui prémâcher le travail. Pourquoi ? Parce qu'on porte l'ADN en nous. » (DA)

Ces propos rejoignent ceux de Minvielle (2008 ; 22), qui souligne le rôle du créatif (architecte, designer ou « *décorateur* ») : « (...) la nécessité pour le commanditaire de définir clairement et très en amont du processus de décoration le sens qu'il souhaite faire communiquer au lieu. Le décorateur jouera

¹¹⁰ Extraits du cahier des charges *Photo Station Orange* transmis à l'architecte par la direction marketing le 8/2/2006.

alors le rôle de traducteur en scénarisant ce positionnement. (...) Le marketing est garant de l'ADN de la marque et c'est à lui qu'incombe la mission de définir les invariants de la marque mais surtout de veiller à ce qu'ils soient respectés par les designers. À lui également de développer le vocabulaire ou lexique de marque en fonction du contexte (dimension sensorielle, supports) qui permettront aux designers de raconter la même histoire quelque soit la création ou le support. »

Dans le cas de *Photo Station Orange*, l'intervention des architectes a bien porté sur la traduction de l'intrigue et de l'action dans le décor. Au-delà de l'évolution de l'intrigue, les modes de sélection et de collaboration avec les partenaires ont influencé les designs expérientiels des espaces de vente.

En ce qui concerne les logiques de coproduction avec le personnel de vente, nos résultats laissent apparaître deux faits remarquables, susceptibles d'être reliés par un lien causal. L'instauration d'un programme de formation en collaboration avec *Orange* pendant la période des travaux a permis de fédérer les équipes autour du projet. Au sein de ce programme, deux journées étaient dédiées à « *l'appropriation du concept* » ; elles visaient à présenter la stratégie de l'enseigne et les principales caractéristiques du design, à présenter les nouvelles gammes de produits (téléphones), à enseigner le « *phasing de vente* » et à expliquer en quoi le nouvel environnement de vente était conçu pour servir ce parcours-client.

L'encadré 5.20. détaille le contenu de la formation pour le magasin de Paris Commerce.

Encadré 5.20. Programme de formation : « *Appropriation du concept* » Paris Commerce

« *Journée 1 :*

- 10h : Séquence 1-Accueil des stagiaires et point d'étape
- 10h30 : Séquence 2-Le concept
- 11h30 : Séquence 3-Le facing téléphonie
- 14h : Séquence 4-Les prix
- 14h30 : Séquence 5-Manipulation de la gamme téléphonie

Journée 2 :

- 9h : Séquence 6-Appropriation de mon client
- 12h : Séquence 7-La gamme Photo Station (travaux et book photo)
- 13h30 : Séquence 8-L'ouverture du magasin
- 14h30 : Séquence 9-Enjeux et objectifs »

L'analyse des documents fait apparaître une approche pédagogique ludique et pratique (simulations de vente, implantation du « *facing* » téléphones, manipulation des mobiles, ...) mais également directive, comme en témoignent les consignes d'animation précisées par le service Formation dans un document transmis à la direction marketing en charge d'assurer ces journées :

« Pour la séquence 2 : Être très directif. Leur donner une feuille de synthèse. Faire le lien entre le concept et la tenue. Avoir une tenue sur place. (...) Séquence 3 : Expliquer en quoi notre segmentation correspond aux besoins de nos clients : « notre facing est taillé pour la vente » (...) Séquence 6. Caler les phases dans le temps, les timer. Les moments-clés debout et assis. Présentation des 4 étapes-clés : (...) Argumentation : orientation du client vers 2 téléphones/négociation, puis je m'assois (...) Reprendre chaque étape et reformuler les points essentiels ».

Il est possible que cette formation, amorcée dès le début du projet pour les équipes des premiers sites-pilotes, ait favorisé les initiatives et engagé le personnel dans une démarche de coproduction de valeur. Le « *phasing de vente* », conforté par le décor (tables de vente, vitrines), a constitué un point de départ, « *une plate-forme fédératrice sur laquelle se déroule, au gré du consommateur et de ses compétences, un processus jalonné, marqué ça et là de points d'ancrage et de réajustements* » (Carù et Cova, 2006). Le personnel, au même titre que le client de l'enseigne, peut être considéré comme un consommateur de l'expérience proposée en magasin ; le « *phasing de vente* » s'apparente ainsi à un dispositif d'auto-détermination pour ces équipes « pionnières ».

1.3. Synthèse de la phase de création

Le séquençage inhérent à la phase de création laisse percevoir un chevauchement des différentes étapes (*Fotofone*, *Photo Station Orange* « blanc », *Photo Station Orange* « brun ») plutôt qu'une succession linéaire de cycles essais/erreurs. En effet, la réflexion autour de *Photo Station Orange* « blanc » a débuté avant l'ouverture de *Fotofone* ; la création de *Photo Station Orange* « brun » est intervenue alors que le concept blanc commençait à être déployé.

L'analyse montre que les trois designs différaient dans la définition du repositionnement de l'enseigne ou dans son expression dans l'espace de vente, tant en termes d'intrigue, d'action que de décor. Ils attestent de l'évolution de la réflexion stratégique des dirigeants et des ajustements opérés du fait de facteurs tant externes qu'internes, inhérents au contexte organisationnel.

Il est possible de rapprocher nos résultats des conclusions de Vézina (1999 ; 16) sur les changements organisationnels : « *Le contexte est à la fois contrainte et résultat de l'action organisationnelle. Loin de ne constituer qu'une barrière à l'action, il est nécessairement impliqué dans sa production.* »

1.3.1. Qualification de l'intrigue en phase de création : le rôle de la vision du dirigeant

La description du contexte de repositionnement circonscrit notamment la réflexion menée autour de l'intrigue. Elle permet de mieux cerner la vision et de comprendre les motivations mais aussi les freins des dirigeants de *Photo Station* à entreprendre des changements radicaux liés à l'abandon de l'identité historique de l'entreprise. La stratégie de diversification initiée par le partenariat avec *Orange* induit un repositionnement radical de la marque-enseigne que l'équipe de direction a eu du mal à engager. Ceci explique tant le maintien du positionnement de discounter dans le cas de *Fotofone* que la difficulté à appréhender et à relayer la vision du nouveau patron dans le cas de *Photo Station Orange* « blanc ».

Deux problématiques majeures reliées à l'intrigue émergent de notre analyse. La première renvoie à la légitimité même du concept magasin, au « *territoire* » envisagé. Il apparaît tant dans l'évaluation de *Fotofone* que de *Photo Station Orange* que, contrairement à ce qu'avaient préempté les managers, les consommateurs ne comprennent pas le sens de l'association entre photo et téléphonie. La problématique réside donc bien dans la création d'un design mêlant deux activités indépendantes.

La seconde problématique traite de la qualification de l'intrigue *per se*. Dans le cas de *Fotofone* et de *Photo Station Orange* « blanc », les données se rapportant à la formulation de l'intrigue correspondent uniquement à l'expression du positionnement voulu. Ainsi, le « *discount* », la « *simplicité* », la « *qualité* » le « *service clients* » sont des attributs évoqués mais s'avèrent être des éléments peu crédibles ou peu différenciants pour le design expérientiel, renvoyant respectivement aux écueils des « *promesses non tenues* » et de la « *banalisation de l'avantage concurrentiel* » (Roederer, 2012b).

Le thème du « *chez soi* », sous-jacent à la création du concept brun, constitue davantage l'histoire que souhaite raconter l'enseigne au client pour corroborer et soutenir le positionnement voulu. Cette histoire permet de renforcer les dimensions d'accueil et de service. Elle doit contribuer à créer une marque différenciante et pérenne, comme le suggère Saguez (*in* Richard et Sanchez, 2009 ; 81) : « *Les magasins qui perdurent sont généralement ceux qui ont une conviction, qui possèdent une marque. (...) Et nous entendons par « marque », (...), une marque qui marque. (...) Les gens aiment qu'on leur raconte des histoires, et que les marques, par conséquent, leur racontent des histoires* ».

La relation entre la vision du dirigeant et l'intrigue a été mise en évidence ; elle apparaît d'autant plus prégnante qu'une logique de création « normative » ne pouvait pas satisfaire le degré d'innovation requis par la stratégie de repositionnement :

(...) « *Comment attirer le client chez moi alors que je pars avec tous les handicaps du monde ? Des prix imposés, un concept hybride, des équipes qui ne connaissaient rien à la téléphonie... Normalement, sur le papier, ça ne tenait pas la route mais on s'en fiche, la vision était plus importante.* » (DA)

1.3.2. Coproduction de l'action et du décor en phase de création

L'interprétation des données afférentes aux thèmes de l'action et du décor a conduit à l'identification d'ensembles d'« *indices mécaniques* » (Haeckel, Berry et Carbone, 2003) dédiés à stimuler les différentes dimensions de l'expérience en magasin. Nous avons développé la terminologie de « *mécanisme* », pour qualifier ces différents ensembles. Parmi les mécanismes praxéologiques et rhétoriques, nous avons identifié des « *dispositifs d'accompagnement* », « *d'auto-détermination* » et « *d'action collective* » (Carù et Cova, 2006).

Le parcours-client, ou « *phasing de vente* », relate l'existence de scripts prédéfinis, dénotant une logique de production de contexte expérientiel « *company-driven* » (Carù et Cova, 2007). À la différence de l'intrigue, sensiblement reconsidérée entre les trois designs, l'action semble avoir été

modifiée uniquement en phase de découverte : l'exploration de vitrines de téléphones a ainsi suppléé le « *libre-toucher* », qui constituait l'un des codes du secteur. Or, cette modification, combinée à l'amplification de la vente assise, est congruente avec l'évolution de l'intrigue et sous-tend une mutation significative du design expérientiel.

Vitrines et vente assise empruntent les codes d'autres secteurs d'activité. Ce « *benchmarking* » provient des pratiques antérieures d'autres secteurs d'activité du commerce de détail (optique, bijouterie). Ces innovations constituent des ruptures avec les habitudes du marché. Visibles depuis l'extérieur du magasin, elles représentent des éléments de surprise pour le consommateur, incitant le chaland à entrer dans le magasin et à découvrir l'expérience proposée (Hetzel, 2002a ; Rust et Oliver, 2000 ; Vanhamme, 2008).

Dans le cas de *Fotofone*, l'action envisagée par les dirigeants est « supportée » par des dispositifs d'accompagnement praxéologiques au niveau du décor. Ainsi, les tenues permettent de repérer les équipes dès l'entrée dans le magasin (phase « donner envie de découvrir »). Les tables de vente constituent des espaces de convivialité en phase « donner envie de revenir », invitant le client à échanger avec le personnel de contact.

L'évolution de ces dispositifs dans le design *Photo Station Orange* est notable : de nouvelles tenues sont développées, dotées d'accessoires (tour de cou, téléphone), et participent à la mise en sens de l'expérience, inférant une perception de professionnalisme et de qualité du service. La fonction n'est plus de faciliter le repérage des conseillers de vente mais de signifier. La tenue devient « costume » et participe à la ritualisation du parcours-client, au même titre que la démultiplication des tables de vente dans le magasin (Badot et Lemoine, 2008, 2009). Conformément à la littérature, les rituels apparaissent bien comme l'expression des dimensions praxéologiques et rhétoriques de l'expérience (Heilbrunn, 2005, 2010). Ainsi, entre *Fotofone* et *Photo Station Orange*, la fonction des deux indices mécaniques que sont les tenues et les tables de vente devient plurielle : de simples dispositifs d'accompagnement praxéologiques dans le premier design, ils assurent aussi le rôle de dispositifs d'action collective, renforçant le mécanisme rhétorique des deux derniers concepts.

L'appropriation du contexte expérientiel par le personnel de contact a occasionné la création de nouveaux dispositifs d'action collective, renforçant ainsi le thème du tiers-lieu et agrémentant les interactions. Le rituel autour de la vente assise s'en trouve densifié : les tables de vente, alors espaces de convivialité, se sont progressivement transformées en « lieux d'exercice du rituel ». L'affichage de la charte dans le concept brun complète les dispositifs d'action collective et tend à initier le visiteur en phase de découverte du magasin.

Le design expérientiel des magasins *Photo Station Orange* s'apparente au « *marché rituel* » décrit par Otnes et al. (2012 ; 367) comme « *une activité planifiée, symbolique, performative et souvent répétée que fournit le prestataire de service pour et avec les clients, afin d'optimiser l'expérience du consommateur et*

d'atteindre des objectifs marketing ». Cette activité, qui a impliqué la production de scripts, d'une mise en scène, de personnages, invite le consommateur à une participation sociale et accentue la différenciation de la marque-enseigne. L'intrigue basée sur la qualité du « *service au Client* » et la logique « *company-driven* » circonscrivent les interactions sociales aux échanges client/employé. Cette approche correspond au mode de valorisation utopique « image de soi » que nous avons développé, basé sur le désir de lien sociétaire des consommateurs (Rémy, 2000).

L'identification et l'élaboration d'un unique parcours limite les espaces de liberté pour le consommateur. *Fotofone* proposait deux entrées, Photo et Téléphonie ; la prédominance souhaitée de l'activité téléphonie dans les magasins *Photo Station Orange* inhibe la perception de cette double-entrée, notamment pour le concept brun. Ainsi, le dispositif d'auto-détermination est limité et apparaît uniquement en phase « donner envie de rester ». Néanmoins, il est davantage lié à la customisation du service qu'à l'expérience en magasin en tant que telle.

L'analyse du décor (et de l'action dans le cas de *Fotofone*) souligne la présence d'un mécanisme fonctionnel à toutes les étapes du parcours-client. L'étude comparée des trois décors relate notamment le développement d'un mécanisme hédonico-sensoriel / rhétorique pour le concept *Photo Station Orange* « brun ». Les couleurs, les formes, les matériaux constituent les variables-clés de ce dispositif puisque ces éléments véhiculent des significations symboliques intrinsèques (conformément à la littérature abordée sur le *design management* ¹¹¹). Au-delà de la coque, le mobilier dédié à l'espace de vente constitue un support privilégié pour stimuler la vue et le toucher. L'éclairage, comme au théâtre, ponctue le spectacle et finalise l'ambiance, pouvant créer à lui seul un système de sens complexe, porteur d'émotions diverses.

La confrontation de nos différents résultats avec les outils théoriques développés¹¹² nous amène à constater que le mode de valorisation du design a évolué de « critique/ludique » à « image de soi » entre *Fotofone* et *Photo Station Orange*. Elle permet également de caractériser des ensembles d'indices mécaniques (mécanismes) destinés à stimuler différentes dimensions de l'expérience au gré du parcours-client (Cf. Tableau 5.11.). Cela laisse apparaître des mécanismes essentiellement fonctionnels et praxéologiques dans le cas de *Fotofone* et des mécanismes fonctionnels, praxéologiques et rhétoriques pour *Photo Station Orange* « blanc ». Le concept brun est doté d'un mécanisme pluriel additionnel, hédonico-sensoriel/rhétorique.

¹¹¹ Cf. Chapitre 2, Section 2.

¹¹² Cf. Chapitre 3.

Tableau 5.11. Mise en évidence des mécanismes en fonction du mode de valorisation du design d'expérience *Photo Station*

Modes de valorisation du design d'expérience	Fonctionnel		Hédonique / ludique		Utopique (valeur de lien)			
	Utilitaire et pratique	Critique	Esthétique	Ludique	Image de Soi	Nostalgie Lien avec le passé	Valeur sociale et/ou culturelle	Communautaire
Mécanismes								
Fonctionnel								
Hédonico-sensoriel								
Praxéologique								
Rhétorique								



Fotofone



Photo Station Orange « blanc »



Photo Station Orange « brun »

1.3.3. Évaluation en phase de création : une mise à l'épreuve de la cohérence du design expérientiel

Les sites pilotes ont permis de tester en réel les différentes propositions de design expérientiel : « *"Pilot" store designs (are) evaluated in full view of customers (and competitors!)* » (Kent, 2007 ; 740). Les données afférentes à l'évaluation réfèrent notamment aux défaillances en termes de cohérence et d'authenticité de l'expérience proposée, concepts récurrents dans la littérature étudiée (Dioux et Dupuis, 2009 ; Graillot, 2005 ; Rémy, 2006).

Ainsi, des éléments d'incohérence ont été relevés :

- au niveau de l'intrigue : essence du concept et légitimité du « territoire », cohérence avec le positionnement de la marque partenaire (co-branding), banalisation de l'avantage concurrentiel.
- entre l'intrigue et l'action : dans le cas de *Fotofone*, la valorisation ludique de l'espace de vente est privilégiée pour attirer le client et le faire rester dans le magasin. Cette valorisation émane d'une stratégie d'imitation de la concurrence et néglige la cohérence de l'action avec l'intrigue, axée sur des attributs essentiellement fonctionnels. Notre tableau sur la typologie des modes de valorisation du design expérientiel constitue en ce sens un outil capable de révéler la non congruence entre l'intrigue, qui réclamait une valorisation critique et l'action, qui sous-tendait une valorisation ludique.
- au niveau de l'action : le recensement des différents mécanismes et dispositifs pour chaque étape du parcours-client permet de détecter des problématiques relatives à l'auto-détermination du visiteur (dispositifs d'auto-détermination « bridés » dans le cas de *Fotofone*, absence de dispositifs d'auto-détermination en début de parcours pour *Photo Station Orange*).

- entre l'action et le décor : l'évaluation de *Fotofone* illustre la non prise en compte des logiques de circulation des équipes qui sont obligées de contourner le long comptoir photo au fond du magasin pour prendre en charge le client.
- entre l'intrigue et le décor et au niveau du décor : l'absence d'un mécanisme hédonico-sensoriel significatif dans la conception de *Photo Station Orange* « blanc » pourrait expliquer le déficit de perception des consommateurs relatif à la qualité du service (« conseil »). En effet, la littérature précise que la dimension hédonico-sensorielle, inhérente à la stimulation polysensorielle de l'espace, constitue une première étape dans l'appropriation de l'expérience. Immédiate, incorporée à l'expérience, elle fournit un accès aux autres dimensions (Ladwein, 2003a ; Roederer, 2008). L'absence de mécanisme hédonico-sensoriel entrave donc la stimulation de la dimension rhétorique, et par conséquent, la mise en sens de l'expérience en magasin. Cette non prise en compte de la dimension hédonico-sensorielle conduit à une « banalisation de l'avantage concurrentiel » (Roederer, 2008, 2012b). Notre outil, mettant en perspective les dimensions expérientielles à stimuler en fonction du mode de valorisation requis, met en évidence cette absence de mécanisme.

L'analyse des données du design *Photo Station Orange* « brun » corrobore notre cheminement théorique. Il est difficile d'attester, à l'issue de la phase de création, d'écarts significatifs d'évaluation entre les deux concepts *Photo Station Orange*, tant au niveau des perceptions du personnel que des consommateurs, même si la réalisation du concept brun a tenu compte des optimisations suggérées par l'évaluation du concept blanc.

1.3.4. Identification d'interrelations entre les thèmes analysés

Les résultats afférents à la phase de création conduisent à des pistes de réflexion et mettent en exergue des relations entre les différents thèmes ou catégories de l'analyse :

- entre la vision du dirigeant et l'intrigue (et l'ensemble du processus) : la vision du dirigeant, qui constitue le premier élément constitutif du concept magasin pour Richard et Sanchez (2009), apparaît comme remarquable et déterminante. Elle impacte directement l'intrigue et a permis dans le cas de *Photo Station* d'affiner sa formulation. De fait, elle influence « en cascade » les autres composantes du design, à savoir l'action et le décor. La vision transcende ainsi l'ensemble du processus et semble influencer également les logiques de coproduction à l'externe et à l'interne.
- entre l'intrigue et le décor et entre la coproduction avec les créatifs et le décor : la formulation de l'intrigue *Photo Station Orange* « blanc », basée sur l'expression d'un positionnement non différenciant, de même que le recours à un prestataire externe n'ayant apporté qu'une faible

contribution créative, a généré un décor sans aspérité. *Photo Station Orange* « brun » en est un contre-exemple. La compétition entre enseignes a influencé tant le mode de sélection des partenaires externes que la nature des échanges, impactant la proposition finale adressée au consommateur.

- entre la coproduction avec les créatifs et le décor : la collaboration avec un prestataire externe (architecte/designer) est intervenue au niveau de la conception du décor ; pour le concept brun, la contribution créative a notamment porté sur la création d'un dispositif hédonico-sensoriel /rhétorique du design expérientiel (couleurs, matériaux, formes, mobilier, éclairage).
- entre la coproduction avec le personnel en magasin et l'action (et le décor) : l'appropriation du design par les équipes a enrichi les rituels, renforçant les dispositifs praxéologiques mais aussi rhétoriques de l'expérience (Heilbrunn, 2010a). L'enrichissement de l'action peut nécessiter des modifications au niveau du décor. Sur ce point, il nous semble que le choix des sites-pilotes et donc des « équipes pionnières » est primordial. Il en est de même des processus d'accompagnement (« journées d'appropriation ») et des « *dispositifs d'auto-détermination* » mis en place par les responsables de projet. La culture de l'entreprise peut aussi être un facteur déterminant des stratégies d'appropriation du personnel de vente (« ...à qui on n'a pas cessé de dire qu'elles devaient gérer leurs magasins comme s'ils étaient les leurs » (D2*PST)) et un gage de succès pour l'implémentation d'un nouveau design.
- Entre la coproduction (interne et externe) et l'action ou le décor : notre analyse a mis en évidence des « épisodes » de co-destruction de valeur, intentionnelle ou accidentelle (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010), impactant tant l'action que le décor.

SECTION 2

ANALYSE DU DESIGN EXPÉRIENTIEL EN PHASE DE DÉPLOIEMENT, MATURITÉ ET REDÉPLOIEMENT (*juin 2006-fin 2011*)

2.1. Phase de déploiement (*juin 2006-décembre 2007*)

Tout comme les trois étapes de la phase de création, la phase de déploiement n'a pas succédé temporellement à la phase de création de manière linéaire. La création du nouveau design expérientiel de l'entreprise *Photo Station* s'est caractérisée par l'ouverture des sites-pilotes de trois designs expérientiels différents. Le déploiement du concept blanc a débuté pendant la création du concept brun.

L'analyse des documents internes discerne à l'évidence deux étapes relatives à la phase de déploiement. Malgré la préférence exprimée par le directeur général pour le concept brun, les deux designs *Photo Station Orange* (« blanc » et « brun ») sont déployés en concomitance entre juin 2006 et mars 2007. Deux facteurs ont influencé cette première décision : le rythme de déploiement imposé par la direction de *Générale de Téléphone* d'une part et d'autre part, l'incapacité pour l'architecte partenaire du concept brun de suivre une grande quantité de projets, d'autant qu'il était également engagé dans la refonte d'une partie des magasins du réseau *Photo Service* :

« (Archi2*PST) n'avait pas suffisamment de gens pour suivre. » (DA)

Le déploiement des magasins blancs cesse le 10 mars 2007, engageant l'enseigne dans une seconde étape de déploiement sous l'enseigne *Photo Service Orange*.

Conformément à la volonté du dirigeant, la croissance du parc de magasins de cette génération est soutenue. À la fin l'année 2006, l'entreprise comptabilise 65 nouvelles boutiques (sur un objectif initial de 100), 100 au 14 avril de l'année suivante, 133 au 6 août et 185 à la fin de l'année 2007 (dont 68 magasins « blancs »)¹¹³. Les 115 autres cellules commerciales du parc initial *Photo Station*, n'ayant pas été sélectionnées dans le cadre du « maillage » opéré par *France Télécom*, poursuivent leur activité photo et intègrent un « corner téléphonie », matérialisée par une « vitrine mobiles » implantée à l'entrée des points de vente et qui propose une gamme courte de dix produits.

Kent (2007 ; 740) souligne que la conception des espaces de vente, à la différence de la conception produit, est un processus en constante évolution, faisant l'objet d'un peaufinage continu (« evolutionary phases and continuous "tweaking" »). Le cas *Photo Station* constitue une bonne illustration de ce processus.

¹¹³ Ces chiffres sont extraits des mises à jour successives de la présentation « Journée de lancement » destinée à la formation des équipes.

2.1.1. Formalisation et évolution de l'intrigue en phase de déploiement

Une « bible » interne, « *Générale de Téléphone : notre culture* », a été rédigée par Daniel Abittan et diffusée au début de l'année 2007 à l'ensemble du personnel des entreprises *Photo Station* et *Photo Service* (magasins, responsables régionaux, « *Centres d'Appui et de Soutien* »). Cette initiative formalise la volonté effective de rapprocher les deux enseignes sur le plan culturel. L'ouvrage expose le projet général, la vision du dirigeant et la mission de la nouvelle entreprise :

« *L'esprit Générale de Téléphone : Du grandissement des femmes et des hommes, individuellement et collectivement, à la volonté de **servir**, c'est le **Client qui guide notre action et notre organisation**. (p.4) (...) Notre mission : Pour le bonheur de nos Clients et l'épanouissement de nos collaborateurs, **développons de nouveaux concepts** avec toujours un temps d'avance.* » (p.16)

Il ressort de ces quelques lignes la volonté d'offrir un service d'exception et personnalisé (« *le Client* ») qui s'appuie sur le développement d'un nouveau modèle de vente. Vision et mission sont ensuite explicitement supportées par des valeurs, auxquelles sont associés « *les droits des clients* » (Cf. Encadré 5.21.).

Encadré 5.21. Générale de Téléphone : « nos valeurs-clés » et « les 10 droits de nos Clients »¹¹⁴

« Nos valeurs-clés :

- *Servir : le Client, la qualité, la réactivité, l'éthique*
- *Grandissement des hommes : donner du sens, clarté, responsabilisation, partage*
- *Performance des équipes : professionnalisme, croissance, innovation.* » (p.18)

« *Nous sommes fiers de servir nos Clients : c'est notre raison d'être. Chez Générale de Téléphone, depuis le 1^{er} jour, nous considérons que chaque Client est unique. Nous visons à le satisfaire totalement. C'est pourquoi nous avons illustré notre amour du Client en 10 droits, tels que nous les vivons au quotidien. Partageons la même passion, celle du Client.* (...) »

1. *Le droit d'être aimés : (...) nos produits n'intéressent personne s'ils ne sont pas entourés par une **relation**. (...) Nous attendons de vous un **service de cœur**.* (...)
2. *Le droit à la reconnaissance : (...) se démontre également par l'**aspect de nos magasins, leur propreté, leur rangement, leur architecture qui, en mettant en valeur nos produits, mettent en valeur nos Clients**.* (...)
3. *Le droit à une offre adaptée à ses besoins : (...) notre vision est une vision au long cours avec nos Clients. Nous construisons avec eux une **relation durable**.* (...)
4. *Le droit à la liberté de **choisir** (...) : quand le client peut trouver chez nous un grand **choix** de produits, de services. C'est ça le premier des services. (...) Le droit de trouver une **solution** complète à son besoin du moment, pas seulement les produits que nous vendons.* (...)
5. *Le droit à des services et des produits fiables : (...) par la **qualité** et la **fiabilité**, le Client se sent **rassuré**. C'est le premier pas d'une **relation durable**.* (...)
6. *Le droit de comprendre : (...) nous gagnons quand nous parlons en terme de bénéfice Client en toute **simplicité** et en tout **clarté*** (...)
7. *Le droit d'être considérés de bonne foi tout le temps* (...)
8. *Le droit d'avoir ses intérêts défendus : (...) quand nous tous nous disons spontanément OUI à toute demande du Client, et nous ne demandons l'autorisation que pour pouvoir dire NON.* (...)
9. *Le droit à l'essai et le droit à l'erreur*
10. *Le droit d'être étonnés : nous sommes une entreprise gagnante quand nous promettons moins et offrons plus. (...) Nous ne résisterons pas à tous les concurrents qui sont en train de planifier notre mort, comme nous la leur, si nous ne sommes pas en constante recherche **d'innovations**, d'offres nouvelles, de mille et un détails qui créent la **surprise** chez notre Client.» (p.155 à 183)*

¹¹⁴ Extraits de « *Générale de Téléphone : notre culture* ».

Ces différents éléments précisent les moyens à mettre en œuvre pour « rassurer le client », instaurer « un climat de confiance » avec « l'adhérent », construire « une relation durable », « redonner ses lettres de noblesse » au secteur de la téléphonie mobile : « surprise » et « innovations », « simplicité » et « clarté », « qualité » et « fiabilité », « choix » et vente de « solution », « service de cœur » et « architecture » de magasins valorisant les clients constituent les ingrédients des « nouveaux concepts ». L'intrigue n'est pas modifiée en phase de déploiement mais formalisée et supportée par un nouvel outil de communication interne, renforçant « l'énonciation du thème » (Rémy, 2006).

L'intrigue sous-jacente au design expérientiel des espaces de vente *Photo Station* et *Photo Service* émane de la « vision entrepreneuriale » du nouvel actionnaire-dirigeant. En suivant Filion (1991 ; 127), « le développement d'une vision peut être conçu comme une des façons de se donner un cadre de réflexion menant à l'action entrepreneuriale ». Il exige que le dirigeant soit créatif, imaginatif, mais également capable de transformer ou faire transformer par ceux qui l'entourent ses rêves en réalité. L'auteur décompose la vision en trois catégories, insiste notamment sur la cohérence qui doit exister entre les deux niveaux de ce qu'il appelle la vision centrale. Celle-ci comporte une dimension externe, la place que le dirigeant veut voir occuper par ses produits ou services sur le marché, et une dimension interne, à savoir le type d'organisation à mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe.

Les entrepreneurs développent dans un premier temps la composante externe de la vision, la composante interne apparaissant comme une condition pour la réalisation de la composante externe. Le développement se distingue donc de la réalisation effective de la vision dans une séquence en trois étapes : développement de la vision centrale externe (image du marché), développement de la vision centrale interne (image de l'organisation) et réalisation de la vision centrale externe (positionnement sur le marché).

Le lien entre ces étapes s'effectue de fait de l'interaction entre vision externe et vision interne. Ainsi, « plus la vision centrale externe est originale et différenciée, plus la vision centrale interne doit s'ajuster, présenter des modèles organisationnels cohérents pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe » (Filion, 1991 ; 115).

Le cas à l'étude s'inscrit dans cette perspective entrepreneuriale. Lorsque Daniel Abittan précise :

« Comment attirer le client chez moi alors que je pars avec tous les handicaps du monde ? Des prix imposés, un concept hybride, des équipes qui ne connaissaient rien à la téléphonie... Normalement, sur le papier, ça ne tenait pas la route mais on s'en fiche, **la vision était plus importante.** »

La vision interne est exprimée et il apparaît clairement que la vision centrale externe a prévalu. « L'esprit Générale de Téléphone », tel que défini dans l'ouvrage interne (« C'est le Client qui guide nos actions et notre organisation »), envisage de possibles ajustements organisationnels à des fins de conciliation entre les deux visions.

Ainsi, en mars 2007, l'actionnaire-dirigeant décide de stopper le déploiement du concept blanc et annonce le passage à l'enseigne *Photo Service Orange* pour les futures réouvertures. L'encadré 5.22. relate la façon dont ces décisions ont été relayées aux équipes magasin *Photo Station* concernées.

Encadré 5.22. « Nouveau concept : évolutions mars 2007 »¹¹⁵

«

- Un seul concept retenu pour la suite du déploiement : LE CONCEPT BRUN
- (...) les magasins *Photo Station* et *Photo Service* évoluent vers un standard commun
- ⇒ gamme travaux photo similaire
- ⇒ design magasin proche

Par conséquent, l'enseigne des nouveaux magasins sera dorénavant *Photo Service Orange* :

- Une forte image de spécialiste photo
- Une image déjà haut-de-gamme qui représente bien notre nouveau positionnement »

L'existence de deux designs expérientiels « proches » (à savoir *Photo Station Orange* « brun » et *Photo Service Orange*), de même que la refonte et l'harmonisation de la gamme de travaux photo (simplification et montée en gamme), ont motivé la fusion des deux parcs de magasins sous une même enseigne. Le score de notoriété et le positionnement perçu de *Photo Service* (vs. *Photo Station*) justifient la préservation de la marque *Photo Service Orange* et l'abandon de *Photo Station Orange*.

Selon nous, ces décisions découlaient tant de la vision initiale de Daniel Abittan que de l'itération de la réflexion au gré du processus de conception. Toujours est-il qu'il s'agit bien ici d'ajustements opérés, nécessaires à la réalisation de la vision externe du dirigeant-entrepreneur.

2.1.2. Évolution de l'action en phase de déploiement

Tout comme l'intrigue, l'action souhaitée s'est davantage formalisée durant la phase de déploiement. Un « aide-mémoire vendeurs » (Cf. Encadré 5.23.), manuel de douze pages rédigé conjointement par les services Formation et Marketing, détaille les scripts expérientiels envisagés (Orsingher, 2006).

Le descriptif détaillé des rôles attendus confirme le caractère socio-économique de l'échange souhaité (Aubert-Gamet et Cova, 1999), visant à créer une relation durable avec le client (« SATISFAIRE LE CLIENT », « fidélisation »). La nature de l'échange envisagé requiert des compétences relationnelles en plus d'aptitudes techniques. En se référant à la typologie de Rémy (2000), le contenu de ce manuel ne spécifie pas de formules toutes faites, de mots à éviter, ou de plan de vente donné. Il fournit des « recettes », des « clés du succès », des trucs et astuces autour des « étapes-clés » du phasing de vente, qui correspond à des « événements sociaux » (Rémy, 2000) prédéterminés, programmés en amont par l'entreprise. En ce sens, l'« aide-mémoire » vise à développer des « compétences relationnelles

¹¹⁵ Extraits de la présentation « Journée de lancement » mise à jour avril 2007.

institutionnalisées » (*ibid*), en lien avec l'environnement de service du type « *point-conseil* » (Aubert-Gamet et Cova, 1999) illustré par la « *vente assise* ». Ce résultat converge avec le descriptif du tiers-lieu apporté par Picot-Coupey (2013 ; 56) : « *Les clients y sont moins conseillés par des vendeurs qu'accompagnés de « médiateurs » qui donnent, en dehors de scripts préétablis codifiant les relations, des suggestions favorables à la marque* ».

Encadré 5.23. Extraits de « Mon aide-mémoire : mieux vendre la téléphonie »

« Les clés du succès – Les recettes

Les étapes-clés

1. Accueil et prise de contact avec le client

2. Découverte des besoins

3. Présentation et mise en valeur des produits

4. Argumentation

5. Réponse aux objections

6. Conclusion et vente additionnelle

7. Fidélisation

Mon rôle pas à pas

ATTIRER L'ATTENTION DU CLIENT

- Je me rends disponible
- Je donne une impression positive
- Je gagne sa confiance
- Je le mets à l'aise

- J'observe ses centres d'intérêt

- Je le fais parler

- Je l'écoute très attentivement

- Je lui prouve notre écoute et notre compréhension de ses besoins

SUSCITER SON INTÉRÊT

- Ma proposition est séduisante et personnalisée

- Je présente les produits et services de manière vivante et plaisante

- Je suis claire et structurée

- Je lui apporte des avantages personnels et je le prouve

- Le client « acteur » participe

- Je lui donne envie d'acheter

- Je réponds à ses objections

DÉCLENCHER L'ACHAT

- Je fais adhérer le client

- Je dévoile les plus de notre offre

- Je réalise des ventes additionnelles

SATISFAIRE LE CLIENT

- Je propose des services complémentaires

- Je donne des conseils

- Je réalise une prise de congé parfaite

La seconde étape du déploiement, à savoir le passage sous enseigne *Photo Service Orange*, implique une évolution de la gamme travaux photo, notamment le rétablissement des services express et d'identité (« *intégration de nouvelles bornes numériques* », « *intégration d'un studio d'identité* »¹¹⁶), et par conséquent une modification remarquable du parcours-client Photo.

L'implantation de bornes libre-service dans la zone « *LabService* », située au fond du magasin, permet de renforcer la stimulation de la dimension praxéologique de l'expérience du client photo sur les phases 3 et 4 (« *Donner envie d'acheter* », « *Donner envie de rester* »). L'intégration de ce nouvel espace confère également un dispositif d'auto-détermination praxéologique et rhétorique en phase « *donner envie de rester* » du fait de la customisation du service permise par les bornes.

¹¹⁶ Extraits de la présentation « *Journée de lancement* » mise à jour avril 2007.

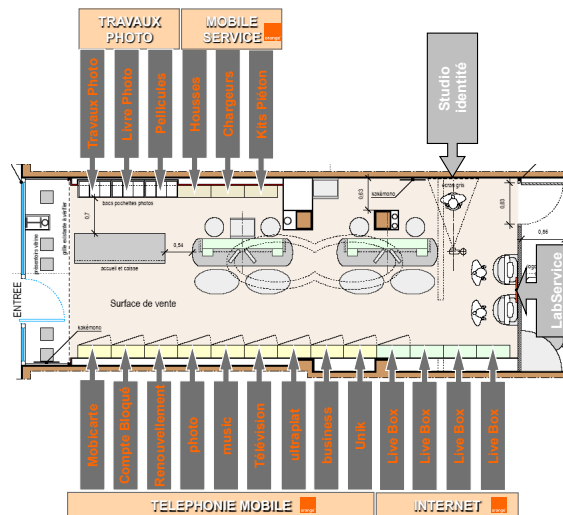
À la différence de *Fotofone*, l'accueil et la phase de découverte se fait au comptoir d'accueil à l'entrée du magasin :

«Univers Accueil et Service : - le comptoir d'accueil à l'entrée du magasin (point d'entrée et de sortie du magasin)¹¹⁷»

Le client est renseigné par le personnel de vente et invité à utiliser les bornes en fonction de ses besoins. L'implantation du *Lab Service* au fond du magasin fluidifie la circulation client dans l'espace de vente.

Ainsi, l'étude du plan-type du nouveau magasin *Photo Service Orange* (Cf. Figure 5.1.) nous amène à la conclusion que le *Lab Service* enrichit le design expérientiel du magasin pour les clients photo et rééquilibre l'asymétrie entre les deux parcours.

Figure 5.1. Plan-type du magasin *Photo Service Orange*

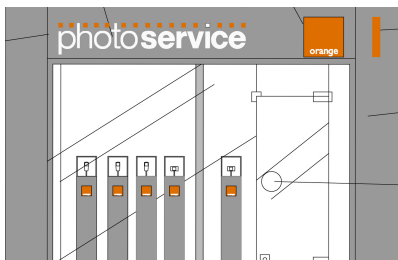


La cohérence souhaitée entre l'action et le décor apparaît à nouveau en phase de déploiement. En témoigne un extrait d'une présentation rédigée par le service Formation, destinée à la formation des responsables régionaux en charge d'animer les « journées de lancement » auprès des équipes dont les magasins ont été restructurés :

« Cette diapositive de conclusion renforce le message clé qui est la cohérence entre le concept et le comportement attendu de l'équipe. C'est un message fort donc n'hésitez pas à le répéter. C'est cette cohérence qui fera notre réussite. »

¹¹⁷ Extraits « Book Concept » septembre 2006.

2.1.3. Évolution du décor en phase de déploiement



Lors du passage à l'enseigne *Photo Service Orange*, des modifications incrémentales ont été apportées au décor du design brun, destinées à renforcer les différents dispositifs-clés.

La première évolution, en lien avec l'action, est la création de tenues exclusives pour le personnel de contact, à savoir des « blouses » de couleur noire brodées au nom de l'enseigne *Photo Service Orange*. Le développement d'une tenue dédiée et spécifique vise à apporter un signe complémentaire de reconnaissance et d'attribution à la nouvelle enseigne du secteur de la téléphonie mobile :

« C'est comme les gants blancs de Photo Service. Quand on parlait de nous, les gens disaient : mais si... les magasins noirs avec des vendeurs aux gants blancs ! » (DA)

Le dispositif d'accompagnement/d'action collective à l'entrée du magasin est donc optimisé :

« La blouse, ça fait technique et aussi médical. Ça veut dire : Bienvenue ! On va prendre soin de vous ! C'est ce que j'ai fait pour Grand Optical. » (DA)

Une série d'optimisations des mécanismes hédonico-sensoriels a été progressivement initiée, renforçant conjointement les mécanismes rhétoriques. Pour donner au chaland l'envie d'entrer dans le magasin, l'implantation des vitrines téléphones a été systématisée, la visibilité de la largeur de l'offre de téléphonie mobile accentuée :

*« Il fallait que le mur de téléphonie soit dans le sens de circulation de la rue. Il fallait que ce soit sur le mur le plus long, si possible avec un retour, pour donner de la profondeur et l'impression de choix. (...) C'est aussi pour ça qu'on mettait de la peinture orange dans le fond du magasin... pour attirer le regard jusque dans le fond. Le côté téléphonie devait être absolument visible. » (RT1*PST)*

Le « mobilier symbolique » du design expérientiel (panneaux muraux, vitrines téléphones et tables de vente) a évolué vers des formes courbes et des rondeurs plus accentuées, symbolisant la féminité du lieu :

« Paris Sèvres, ça, c'était le magasin que j'aurais déployé... tout était rond. » (DA)

*« L'utilisation des courbes (système de tables qui s'articulent, murs à courbe variable) » (Archi2*PST)*

La création d'un bandeau de communication visuelle intégrant les éléments de signalétique constitue un support de l'identité visuelle de l'enseigne :

*« le bandeau de communication évolutif qui lie signalétique et communication dans un même espace, ce qui permet une image d'ensemble plus lisible et plus vivante » (Archi2*PST)*



Ce dernier est une expression de la marque et vise la matérialisation de l'intrigue dans le décor. Comme évoqué par la littérature sur le *design management*¹¹⁸, le design graphique permet de faire passer des messages par l'intermédiaire de mots-clés, de poèmes, d'illustrations, de « *poésies* », comme les qualifie Daniel Abittan. Parce qu'il associe des éléments de repérage (signalétique) à des messages écrits et visuels en lien avec l'intrigue (« *merci* », « *bienvenue* »), le design graphique constitue un dispositif d'accompagnement en phase « donner envie de découvrir » (phase 2) et incrémente le mécanisme rhétorique du design à cette étape du parcours.

Enfin, des modifications mineures ont été menées dans un souci d'harmonisation avec le concept développé initialement par l'équipe projet *Photo Service*. Elles visent à faciliter la vitesse et le coût du déploiement (taille des modules vitrines unifiée pour une fabrication en série du mobilier, signalétique) mais aussi la vie de l'enseigne (signalétique, fiches produits des téléphones mobiles et cubes supports identiques pour les deux réseaux pour les mises à jour ultérieures de gammes) et renforcent essentiellement les mécanismes fonctionnels du décor.

« *Évolutions signalétique, mobilier et supports de mars 2007*¹¹⁹ :

- *signalétique : LabService, Studio d'identité, vitrine Unik*
- *largeur des modules vitrines : passe de 60 à 66 cm ;*
- *cubes fiches passent au format 102 cm x 102 cm ;*
- *nouvelles fiches produits : 3 couleurs selon le segment* »

Le déploiement envisagé prévoyait la duplication du design expérientiel dans l'ensemble des points de vente du parc. Pour l'architecte, les indices matériels récurrents, qui constituent l'ADN du concept d'enseigne, sont :

« ... le mobilier de présentation et de vente (vitrines), la bande de communication, la forme d'implantation des muraux, les tables d'accueil. » (Archi2*PST)

Conformément à la littérature (Turley et Chebat, 2002), l'analyse de la phase de déploiement montre que l'hétérogénéité des cellules commerciales (surfaces commerciales, magasins de front, en couloir, en centre-ville, en centre commercial) a nécessité une adaptation systématique du concept et a complexifié le principe de duplication :

« *Les formes des boutiques étaient des contraintes mais obligeaient le concept à s'adapter et à créer la différence.* » (Archi2*PST)

Le concept a néanmoins été peaufiné pour répondre à ce besoin de flexibilité :

« *Le concept avait été imaginé pour répondre à cette contrainte (système de tables qui s'articulent, murs à courbe variable).* » (Archi2*PST)

Ainsi, l'accentuation des formes courbes a servi tant à enrichir les mécanismes hédonico-sensoriel et rhétorique en lien avec l'intrigue, qu'à garantir l'adaptabilité du concept au niveau du déploiement :

« *Le point fort du concept : l'utilisation des courbes permettant de trouver dans chaque configuration d'espace une originalité tout en gardant la même identité* » (Archi2*PST)

¹¹⁸ Cf. Chapitre 2.

¹¹⁹ Extraits présentation « *Journée de lancement* » mise à jour en avril 2007.

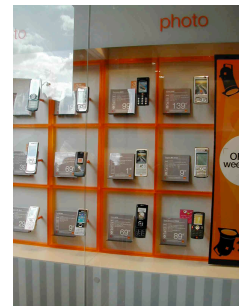
Il est intéressant de relever la tension entre la préservation de l'identité du concept et l'originalité inhérente à chaque « *configuration* » d'espace. Ainsi, même si « *la liberté d'implantation demande une réflexion pour répondre à chaque cas* » et constitue un « *manque de simplicité* » (Archi2*PST) dans le processus de déploiement, la flexibilité permet de préserver les éléments-clés, l'ADN du concept mais également de procurer une typicalité locale à chaque espace de vente.

Dans le même ordre d'idée, le mobilier de présentation des produits a été optimisé de manière à anticiper l'évolution des gammes de produits et l'animation promotionnelle :

« *Les vitrines téléphones ont été transformées pour être plus lisibles, efficaces et répondre à l'évolution des produits présentés* » (Archi2*PST)

Ce résultat converge à nouveau avec la littérature étudiée sur le *design management*, à savoir la nécessité d'une « *conception dynamique des magasins en strates temporelles : le permanent, l'évolutif et l'événementiel* » (Zavaro in Richard et Sanchez, 2009 ; 68).

Le tableau 5.12. synthétise les évolutions du décor *Photo Service Orange* en phase de déploiement.



**Tableau 5.12. Optimisations de l'action* et du décor *Photo Station Orange* « brun »
/ *Photo Service Orange***

** Les éléments afférents également à l'action sont mentionnés en bleu*

Étapes du parcours-client	Mécanismes	Modalités	Verbatims / Commentaires
1. Donner envie d'entrer	Hédonico-sensoriel Hédonico-sensoriel-Rhétorique	Mur du fond du magasin orange Vitrines téléphones le long du mur le plus long et le plus visible de l'extérieur avec retour	« C'est aussi pour ça qu'on mettait de la peinture orange dans le fond du magasin... pour attirer le regard jusque dans le fond. Le côté téléphonie devait être absolument visible. » (RT1*PST) « Il fallait que le mur de téléphonie soit dans le sens de circulation de la rue. Il fallait que ce soit sur le mur le plus long, si possible avec un retour, pour donner de la profondeur et l'impression de choix. » (RT1*PST)
2. Donner envie de découvrir	Hédonico-sensoriel Rhétorique >> Rhétorique	Mobilier : encore plus de courbes et de rondeurs (féminité) >> spécificité du lieu, originalité	« Paris Sèvres, ça, c'était le magasin que j'aurais déployé... tout était rond. » (DA) « L'utilisation des courbes (système de tables qui s'articulent, murs à courbe variable) permet de trouver dans chaque configuration d'espace une originalité tout en gardant la même identité » (Archi2*PST)
	Hédonico-sensoriel - Rhétorique Praxéologique Rhétorique	Nouvelle signalétique (design graphique) Nouvelles tenues des équipes (blouses taupes puis noires – création exclusive)	« poésies » ; « le magasin de Paris Sèvres, c'est vraiment celui qui est en termes de clarté, de signalétique, est le plus abouti. (...) (DA) ; « le bandeau de communication évolutif qui lie signalétique et communication dans un même espace, ce qui permet une image d'ensemble plus lisible et plus vivante » (Archi2*PST) « C'est comme les gants blancs de Photo Service. Quand on parlait de nous, les gens disaient : mais si... les magasins noirs avec des vendeurs aux gants blancs ! » (DA) « La blouse, ça fait technique et aussi médical. Ça veut dire : Bienvenue ! On va prendre soin de vous ! C'est ce que j'ai fait pour Grand Optical. » (DA)
3. Donner envie d'acheter	Fonctionnel	Évolution des vitrines (+ de choix, densité, flexibilité, ...) Évolution du merchandising téléphones Orange et des fiches produit (différentes couleurs)	« vitrines transformées pour être plus lisibles, efficaces et répondre à l'évolution des produits présentés » (Archi2*PST)
4. Donner envie de rester	-	-	-
5. Donner envie de revenir	-	-	-

Pour résumer, le décor du design expérientiel a fait l'objet de modifications remarquables lors de la seconde étape du déploiement, à savoir le passage à l'enseigne *Photo Service Orange*.

2.1.4. Évaluation du design d'expérience en phase de déploiement

La première catégorie de données collectées afférentes à l'évaluation du design en phase de déploiement regroupe des indicateurs quantitatifs de performance commerciale. Ces derniers apparaissent de façon récurrente dans les comptes-rendus des « *performance reviews* », qui réunissent chaque semaine les deux comités de direction, Daniel Abittan et les responsables d'*Orange*, et sont relayés ensuite aux responsables régionaux des deux réseaux à l'occasion des « *briefings mensuels* ». Ils permettent d'apprécier le rythme et l'amplitude de la montée en puissance de(s) nouvelle(s) enseigne(s) sur le marché de la téléphonie mobile en France et de conforter le partenariat avec *Orange*.

Le premier des indicateurs-clés s'attache à suivre le poids de l'enseigne sur les ventes de l'opérateur. En décembre 2006, l'activité de 65 magasins déployés représentait 3,5% des ventes de lignes *Orange*. Une année plus tard, les 185 magasins sous nouvelle enseigne ont contribué à hauteur de 10% (en volume) aux performances mensuelles de l'entreprise partenaire.

Le second indicateur renvoie au panier moyen client, soit la répartition des ventes de lignes par type¹²⁰ et d'abonnements par catégorie de forfaits¹²¹. Ces ratios renvoient à la rentabilité de l'activité commerciale et sont imposés par l'opérateur.

Le taux d'homologation des contrats par *Orange* constituait alors une priorité et a même donné lieu à la création d'un service dédié au *Centre d'Appui et de Soutien* pour assister les magasins et maximiser les scores de validation des contrats :

« Nous avons eu beaucoup moins de gens non solvables que les agences France Télécom et les Mobistore et rapidement, on a battu des records sur les taux d'homologation. » (DA)

Le dernier indicateur suit la contribution de la nouvelle enseigne dans la stratégie de défense et de conquête de part de marché d'*Orange* sur le marché français. À l'issue de chaque nouvelle souscription, le personnel de vente doit poser deux questions à leurs nouveaux clients (« *Quel était votre précédent opérateur ? Où avez-vous acheté votre précédent mobile ?* ») et reporter les réponses en cochant manuellement un tableau-type. Chaque semaine, les responsables de magasin renvoient au service Marketing par lettre T leur « *bâtonnage* ». Des résultats ponctuels du sondage, réalisé auprès de 1781 clients de 76 magasins *Photo Station/Photo Service Orange*, sont synthétisés dans le tableau 5.13.. Ils attestent du « *pouvoir de conquête* » que confère le nouveau réseau pour *Orange* (32% des clients

¹²⁰ Sans engagement/avec engagement/renouvellement.

¹²¹ Inférieur à 3h/3h et plus.

n'étaient pas des clients de l'opérateur) et de la captation de clientèle sur les réseaux concurrents, spécialistes de proximité (*Espace SFR, The Phone House, Bouygues, Tel & Com*, magasins indépendants). Ils démontrent aussi l'attractivité du concept par rapport aux réseaux « officiels » *Orange*, intégré ou franchisé (29% des clients qui étaient déjà chez *Orange* n'ont pas acheté leur précédent mobile en Agence *France Télécom* ou *Mobistore*).

Tableau 5.13. Résultats « bâtonnage » réseau *Photo Station* nouveau concept¹²²

Quel était votre précédent opérateur ?		
<i>Orange</i>	68%	
<i>SFR</i>	16%	
<i>Bouygues Télécom</i>	10%	
Nouveaux abonnés	6%	
Où avez-vous acheté votre précédent mobile ?		
Agence <i>France Télécom</i>	38%	55% anciens clients <i>Orange</i>
<i>Mobistore</i>	11%	16% anciens clients <i>Orange</i>
<i>Espace SFR</i>	12%	
<i>The Phone House</i>	8%	
<i>Bouygues Télécom</i>	7%	
Hypermarché	6%	
Magasin indépendant	5%	
<i>Photo Station Orange/Photo Service Orange</i>	2%	
<i>Darty</i>	2%	
Internet	2%	
<i>Fnac</i>	1%	
<i>Tel & Com</i>	1%	
Non renseigné	5%	

Des entretiens menés avec différents conseillers et conseillères de vente ont permis d'apprécier l'appropriation du design d'expérience par les équipes et la convergence manifeste entre positionnement voulu et vécu (Cf. Encadré 5.24.). Accueil et prise en charge immédiate du client, vente assise, vitrines téléphones, vente d'accessoires au plateau, personnalisation de la relation avec le client, souscription conjointe de l'abonnement sont les ingrédients du design d'expérience *Photo Station/Photo Service Orange*.

¹²² Extrait du compte-rendu de réunion de la « performance review » du 9/7/2007.

Encadré 5.24. L'appropriation du design d'expérience par le personnel de contact *Photo Service Orange*

« Nos points forts, c'est un accueil béton, la disponibilité d'un conseiller, être pris en charge tout de suite. » (CV1*PST)

« Nous, les clients, on les reçoit, on les fait s'asseoir, on prend notre temps pour faire la vente bien comme il faut. Déjà, les clients, ils n'attendent pas vingt minutes debout ; après, ils ne restent pas debout derrière un comptoir ou derrière un pupitre. (...) J'utilise l'écran : on partage l'information avec le client. Ce n'est pas : on a un écran caché, il ne voit pas ce à quoi on est occupé. » (CV2*PST)

« Nous, les téléphones sont dans les vitrines. Ça fait un peu... ce n'est pas l'inaccessible mais bon, c'est ce que j'aimerais bien avoir et ce n'est pas encore à moi... Ça donne justement encore plus envie d'avoir le produit en mains et ce n'est pas tout le monde qui va toucher le téléphone. » (CV3*PST)

« À partir du moment où je les ai servis, je dis aux clients que je suis leur conseiller personnel. Je laisse mon prénom sur la pochette. Je leur dis de ne pas hésiter à passer ou à téléphoner s'ils ont besoin de quoi que ce soit. J'essaie de personnaliser un peu la vente, la relation. » (CV4*PST)

« Au niveau des accessoires, on travaille au plateau. La vente au plateau, on la pratique, on optimise nos ventes avec le plateau, ce qui ne se voit pas partout. (...) Si tu veux, quand tu arrives en caisse et que tu n'as pas présenté tes accessoires, ta vente est terminée. Le temps que tu lui fasses son contrat, tu lui mets le plateau sous les yeux. Il va regarder instinctivement parce qu'il est dans sa phase : « je suis venu acheter quelque chose ». On est les seuls à le proposer. En agence, il ne travaille pas la vente au plateau. J'ai su qu'on était bien meilleur que les agences en ventes d'accessoires. » (CV5*PST)

D'autres échanges avec le personnel de terrain font émerger des problématiques liées à l'adaptation du concept aux différentes configurations d'espace et aux différentes zones de chalandise. La conduite d'entretiens avec l'équipe responsable des travaux des enseignes *Photo Station / Photo Service Orange*, relate ces difficultés :

« De toute façon, on avait la tête dans le guidon. (...) Le gros problème, c'est la taille des magasins. On était obligés de faire avec l'existant. Souvent, on a « mangé » au maximum sur l'espace de vie des filles. Elles n'avaient plus rien. À Ordener, elles avaient deux placards. » (RT1*PST)

« Et puis parfois, l'agencement, il y avait des non sens. Les équipes te le disaient... comme elles n'étaient pas du tout intégrées au plan... du style, plus de passage dans le magasin parce qu'ils mettaient trop de tables. Du coup, tu n'avais plus d'espace de circulation pour les clients. » (RT2*PST)

« À Besançon, elles ne se servaient que de deux tables maximum sur les cinq parce qu'elles n'étaient de toute façon jamais assez en magasin... donc les tables restaient inoccupées. Alors qu'on aurait pu aérer le magasin ou mettre autre chose. » (RT3*PST)

Ainsi, l'agencement, basé notamment sur l'intégration de tables de vente, exige de l'espace. Les superficies de certains magasins *Photo Station* étant minimales, l'adaptation trop normative du design d'expérience, liée au rythme de déploiement exigé par la direction générale, a pu se révéler contre-productive. Certaines aberrations ont été engendrées, comme une révision trop drastique de la répartition entre la zone commerciale (*front office*) et la zone dédiée au personnel (*back office*), affectant la qualité de vie des équipes, les flux de circulation clients ou encore la rentabilité au mètre carré de l'espace de vente.

Par ailleurs, le design d'expérience *Photo Service Orange*, axé sur la qualité, a pu repousser les consommateurs motivés par le prix et les bonnes affaires et pouvait s'avérer peu adapté aux zones de chalandise où la proportion d'« acheteurs économiques » (Stone, 1954) est surreprésentée :

« Dans les remarques magasins, j'étais allée une fois dans une galerie marchande et tu avais un magasin Mobistore en début de galerie et un Photo Service en sortie de caisse, très grand, tout neuf, magnifique... Dans le Mobistore, cinq personnes et dans le nôtre, zéro. J'ai demandé à l'équipe pourquoi ? Elle m'a répondu : « les

*gens n'osent pas rentrer. C'est trop beau, donc c'est trop cher ! ». Alors, tu vois, déjà, ils ont du mal à comprendre ce qu'on fait, de la photo, des téléphones... et en plus, c'était une zone avec des gens pas forcément très riches... donc forcément, le petit Mobistore était miteux... ça leur donnait confiance, ils se disaient c'est pas trop cher. » (RT3*PST)*

*« Avoir différents concepts en fonction de la zone de chalandise, ça pourrait être bien. Avec une enseigne Orange, t'as pas forcément besoin de ça. Une enseigne Orange, même si elle est toute belle, tu ne te dis pas qu'ils ont augmenté les prix sur ton secteur puisque c'est national... mais quand tu ressembles à une boutique indépendante comme nous, les gens se disaient que c'est forcément plus cher et ils vont au Mobistore miteux » (RT3*PST)*

*« ... plusieurs concepts qui s'adaptent au quartier. On aurait pu avoir des concepts un peu plus light. À certains endroits, on aurait pu mettre en place un accueil différent. À Saint-Denis, les gens n'ont pas les mêmes attentes qu'à Paris, rue de Sèvres. Par exemple, on aurait pu mettre des tabourets hauts pour les ventes de mobicartes. Tu n'as pas besoin de tables de vente. » (RT2*PST)*

Malgré la mise en avant de la marque *Orange* dans les espaces de vente, les chalands pouvaient attribuer le magasin à une nouvelle enseigne indépendante en téléphonie, ou encore à l'enseigne *Photo Service*, reconnue pour la qualité de son service mais aussi pour ses prix élevés.

Le développement d'une déclinaison « allégée » du concept en phase de déploiement (« *On aurait pu avoir des concepts un peu plus light* »), afin d'optimiser l'adaptabilité selon les spécificités des configurations d'espaces et/ou des zones de chalandise, est suggérée par l'un des responsables Travaux de l'entreprise.

2.1.5. Coproduction en phase de déploiement

La duplication du concept à l'échelle du parc visé par le « *maillage* » *France Télécom* a nécessité le recours à des prestataires externes à l'entreprise, chargés de réaliser les magasins dans les délais et budgets impartis. La fonction technique s'agrèmente donc d'une mission de coordination du projet.

À l'instar de la phase de création, le déploiement des deux designs a obéi à des modes de coproduction distincts. Dans le cadre du concept blanc, un prestataire a été sélectionné par un concours de maîtrise d'œuvre (Ci-après *W*), à l'issue duquel « *le mieux disant a été retenu* » (*D3*PST*). Le prix et les délais constituaient donc les principaux critères de sélection. Les échanges avec l'équipe responsable des travaux de l'enseigne témoignent d'une coopération réussie :

*« Avec W, on a commencé par tout répertorier, tout codifier : le mobilier, les accessoires, la signalétique... On a fait des rétro-plannings précis. Ils ont même loué un entrepôt pour centraliser le maximum au niveau des livraisons. Tout était calé... C'est sûr, il y avait de temps à autre des petits bugs mais globalement... Après les dix premiers magasins, ça roulait » (RT1*PST)*

Le déploiement du concept brun a suivi une démarche inverse, basée davantage sur l'apprentissage. Ainsi, au départ, les projets ont été répartis entre l'architecte du concept brun (*Archi2*PST*), l'agence de design ayant créé l'un des concepts *Photo Service* (*Archi1*PS*) et une autre agence avec laquelle Daniel Abittan avait déjà collaboré (ci-après *X*). Cette première séquence a occasionné des difficultés et a constitué, en quelque sorte, une période de test pour les trois fournisseurs :

*« Les autres, X, eux, ils étaient ok mais par contre, ils étaient les seuls qui ne pouvaient pas te dérouler un truc rapidement. Mais c'est eux qui avaient le plus de moyens pour pouvoir suivre les chantiers, te livrer un chantier clés en mains sans dépassement... Ce qui n'était pas le cas de (Archi1*PS), de (Archi2*PST)...*

*(Archi2*PST) n'avait pas suffisamment de gens pour suivre. (Archi1*PS), j'ai arrêté au dixième ... c'était épouvantable... Les délais, les finitions, ... ; pendant une année, on n'a pas payé les 30% restants car les réserves n'étaient toujours pas levées. » (DA)*

La qualité de la réalisation, de même que la capacité humaine et technique à livrer dans les coûts et délais impartis, ont constitué les critères d'évaluation des prestataires. Par la suite, le pilotage de l'ensemble du projet a été confié au maître d'œuvre initialement sélectionné pour le concept blanc.

Les architectes ou agences de design se proposent d'assurer la maîtrise d'œuvre. Pour Minvielle et De Surville (2009 ; 23), ces derniers constituent « *des interlocuteurs qui soit par nécessité, soit parce qu'ils possèdent (ou pensent posséder) cette compétence, soit par opportunité, offrent ce service comme un élément supplémentaire de leur package* ». Nos résultats semblent confirmer que la création et la réalisation requièrent des compétences distinctes.

Par ailleurs, l'enseigne doit assurer une « *responsabilité de chef d'orchestre dans la mise en œuvre* » du design magasin (*ibid*) ; la création d'un service Travaux en mars 2007, composé d'un personnel mixte *Photo Station/Photo Service*, constitue un nouvel ajustement organisationnel et caractérise l'évolution du mode de coproduction du design expérientiel dans ce sens. En outre, le rapprochement de représentants des deux enseignes au sein de ce nouveau service a lissé, voire « gommé » les effets de la concurrence intra-groupe, détectée en phase de création. Les bonnes pratiques ont été fédérées ; des harmonisations au niveau du décor ont été entreprises.

L'instauration d'une coproduction tripartite (architecte / service Travaux / maître d'œuvre) n'a pas empêché la collaboration directe entre le créatif et les équipes de production :

*« L'ensemble du concept a été bien traduit car nous avons beaucoup prototypé en amont, notamment le mobilier » (Archi2*PST).*

Ce résultat est conforme aux recommandations de Lefebvre (*in* Dioux et Dupuis, 2009 ; 324) : « *Il est nécessaire de ne pas dissocier le dossier créatif du chantier du cahier des charges technique de réalisation. Ainsi, le choix des meubles et de leurs caractéristiques techniques relève du designer et n'est pas confié au service technique du distributeur, qui le traiterait en technicien et non en designer/marketer* ».

L'évaluation en phase de déploiement a permis de rendre compte de l'appropriation du design expérientiel par les équipes de vente. Comme le soulignent Badot et Filser (2007), une congruence est nécessaire entre le processus de réenchantement initié par le détaillant, la culture du détaillant et les perceptions du personnel en contact avec la clientèle.

Bien que les équipes n'aient pas été « *du tout intégrées au plan* » (RT2*PST) de leurs magasins respectifs, le processus de formation, évoqué dans notre analyse de la phase de création, a facilité l'appropriation. La diffusion de la « bible » interne renforce le dispositif d'accompagnement. Tout d'abord, elle formalise l'intrigue :

« 1. Le client d'abord. Le client nous fait vivre. Le servir est une priorité qui passe devant toutes les autres. » (p.192)

Elle précise aussi et surtout les contours de l'approche managériale en lien avec la nouvelle culture d'entreprise impulsée par le nouvel actionnaire-dirigeant. Deux principes-clés, reliés entre eux, émergent de l'analyse du document. Le premier réfère à la capacité d'autonomie déléguée au personnel de contact :

« Le devoir de tout mettre en œuvre pour satisfaire chaque Client. (...) vous disposez de multiples ressources, qu'elles soient définies dans le concept de l'enseigne ou le fruit de votre initiative. Ne reculez devant rien pour répondre aux attentes de vos Clients : bravez les interdits s'il le faut, votre devoir vous l'impose. » (p.133)

« La satisfaction de nos Clients passe avant tout, c'est notre capital Client pour le long terme. Nos collaborateurs ont donc tous les droits pour satisfaire chaque Client, tout de suite, sans en demander l'autorisation. » (p.193).

Ce principe renvoie au concept d'« empowerment » des employés dans les rencontres de services abordé par Bateson (1985).

« L'empowerment, c'est donner le pouvoir aux gens de régler des opérations « on the spot » » (DA)

Il est intéressant de constater, qu'au-delà d'un script expérientiel (« phasing de vente ») prédéterminé, l'approche managériale de l'entreprise favorise l'autonomie de ses employés. Dans ce cas de figure, le personnel domine le système d'échanges, ce qui requiert une adaptation constante du « back office » dans son fonctionnement afin de répondre aux demandes du « front office » (Bateson, 1985). Cette perspective confère un dispositif d'auto-détermination significatif pour les employés (Carù et Cova, 2007).

Pour le dirigeant, l'autonomisation des équipes de vente est impulsée mais aussi canalisée ou maîtrisée par le management intermédiaire (responsables de magasin ou responsables régionaux), à l'adresse duquel sont listés dix devoirs, dont « le devoir d'éducation » et « le devoir d'étoile » :

« L'environnement devient à ce point évolutif, imprédictible, concurrentiel, changeant, que nous devons sans cesse améliorer notre capacité à affronter des situations neuves, plus complexes et moins prévues. Et c'est naturellement l'intérêt de l'entreprise que de pouvoir bénéficier de collaborateurs déformés, déconditionnés, déroutinisés, capables d'une pensée libre et d'affronter des situations plus évolutives. C'est notre intérêt de créer des organisations anthropogènes qui épanouissent, qui font grandir (...). C'est notre devoir d'éducation. » (p.287 ; 289).

« Le devoir d'étoile, c'est donner du sens, c'est raconter l'histoire, c'est le cœur du management. Que faisons-nous ensemble ? Quelle est notre philosophie ? Quelles sont nos ambitions prioritaires ? Quels sont les principes que nous privilégions ? Les Valeurs que nous voulons promouvoir et récompenser ? (...) Animer nos collaborateurs par le sens, c'est faire en sorte que chacun d'entre nous trouve son compte dans l'entreprise. Donner du sens, « devoir d'étoile », c'est partager la vision. » (p.257).

Le devoir d'éducation initie les employés et les pousse à la prise d'initiative ; le devoir d'étoile permet de circonscrire implicitement le périmètre par la transmission du sens et les valeurs de la culture d'entreprise. En quelque sorte, le devoir d'étoile réfère à la volonté de créer une « valeur de lien » (Cova, 1997 ; Rémy, 2000) entre le personnel et l'entreprise, mais aussi entre tous les salariés :

« Le devoir de parrainer et de former. Notre seule richesse, c'est vous, avec votre savoir-faire et votre expérience. Cette richesse, vous pouvez la faire fructifier très simplement : en partageant vos savoirs. D'autres

l'auront fait pour vous à votre arrivée. Il est donc légitime qu'à votre tour vous parrainiez et formiez les nouveaux venus ». (p.137).

L'entreprise est une « *famille* », unie par un lien de « *confiance* ».

« Une famille ne fonctionne que sur le principe de confiance. (...) Nous travaillons en équipe : pouvoir faire confiance dans la parole donnée est donc crucial. (...) Une personne qui trahit la confiance de l'équipe n'y a pas sa place. » (p. 247).

En définitive, l'ouvrage exprime la vision interne souhaitée par le dirigeant (Filion, 1991) et expose les moyens humains à mettre en œuvre pour accomplir sa vision externe. Il informe, mobilise, responsabilise et fédère chaque membre du personnel autour du projet d'entreprise.

Au cours de la phase de déploiement, le devoir de parrainer et de former s'est concrétisé : en juin 2006, des groupes de « *correspondants* » ont été constitués, sur la base du volontariat et d'une sélection par les responsables régionaux. Ces collaborateurs, dont les magasins étaient déjà « *passés au nouveau concept* », avaient pour mission d'accompagner les équipes dans l'implantation de leurs nouveaux espaces de vente. Formés par le Centre d'Appui et de Soutien (Services Formation, Marketing et Logistique), les correspondants étaient ponctuellement détachés de leurs magasins lorsqu'ils étaient assignés aux réouvertures. Quatre catégories ont été déterminées, chacune assurant la liaison entre le siège et l'équipe magasin sur un domaine spécifique : produits, informatique, marketing et travaux. L'encadré 5.25. précise la mission des correspondants marketing.

Encadré 5.25. Mission du correspondant marketing¹²³

« 1. *Implantation magasins nouveau concept* :

- *Merchandising : respect du plan de masse et des plans merchandising à la référence fournis par le service marketing, adaptation des plans merchandising en fonction liées à l'ouverture et au magasin (produit non livré, ...*
- *ILV/PLV : respect des consignes de mise en place transmises par le service marketing*

2. **Formation :**

- *Transmettre à l'équipe les consignes d'implantation et de mise en place de l'ILV/PLV transmises par le service marketing,*
- ***Aider l'équipe à bien organiser la vie quotidienne du magasin*** (*mises à jour des gammes et des prix, aménagement des tables de vente, du comptoir, du back office, charte de qualité du magasin, ...*) »

Au-delà de relayer les messages du siège et d'assurer la standardisation optimale des boutiques (en termes d'implantation générale et de merchandising), les correspondants marketing avaient une mission de « *formation* », en rapport avec le lancement du concept mais aussi avec l'instauration de nouvelles routines inhérentes à la vie du magasin. Un entretien collectif mené avec quatre correspondants marketing en décembre 2009 relate les bénéfices de cette démarche de parrainage :

*« J'en profite pour transmettre nos petits trucs et astuces. Par exemple, on est toujours deux à être en magasin vingt minutes avant l'ouverture pour imprimer les mises à jour de prix et on fait les changements de fiches et de facing dans la foulée. Ça ne prend pas plus de temps que ça mais c'est une habitude à prendre... avant, on faisait la même chose quand on rangeait les pochettes travaux que Cewe nous livrait dans la nuit. On a quand même beaucoup moins de pochettes... » (CM3*PST)*

¹²³ Extraits de la présentation « *Nouveau concept : Formation correspondants marketing* » (27/6/2006).

« Moi, j'insiste beaucoup avec elles sur la sécurisation des produits. Ne pas laisser les vitrines ouvertes, toujours remettre les téléphones dans le coffre... On s'est fait voler trois jours après l'ouverture... » (CM1*PST)

« Elles sont pas mal en demande pour travailler le phasing de vente. Moi, je garde toujours un peu de temps en fin de journée pour faire des simulations de vente avec celles qui en ont envie. J'ai pris l'habitude de le proposer... » (CM1*PST)

Cet accompagnement permet aussi de rassurer les équipes au regard du changement de métier qui leur est imposé :

« Quand on arrive, les filles sont pas mal stressées. Et on les comprend parce qu'on est passés par là, nous aussi... donc on peut les rassurer et leur dire qu'au contraire, ce qui arrive, c'est super... Vous allez avoir un magasin tout beau, tout neuf et les téléphones, c'est cool comme produits... et ce n'est pas si compliqué que ça. » (CM2*PST)

« C'est vrai que, quand on leur dit quelque chose, elle nous croit. On sait de quoi on parle : on fait le même métier qu'elles. Elles nous font confiance. » (CM1*PST)

Ce partage d'expériences peut initier des relations durables entre collaborateurs, parfois en dehors du cadre professionnel :

« J'ai vraiment trouvé ça super de travailler avec des personnes qui n'étaient pas de mon équipe. Il y en a même qui m'appellent sur mon portable maintenant quand elles ont un souci ou une question. C'est super valorisant ! » (CM1*PST)

« Pour moi, l'avantage, c'est qu'on se voit régulièrement. J'ai gardé des contacts avec plusieurs filles et comme on est toutes sur Paris, on se retrouve de temps en temps pour boire un verre. » (CM4*PST)

2.2. Phase de maturité : *Photo Service Orange* (décembre 2006-septembre 2011)

La phase de maturité correspond à la « vie de l'enseigne », une fois que le design expérientiel est créé puis déployé. Le design est alors censé « fonctionner » pleinement. À l'instar des phases de création et de déploiement, les phases de déploiement et de maturité se chevauchent dans le temps. L'animation des ventes et la gestion quotidienne du réseau déployé a débuté dès que le parc de nouveaux magasins a été suffisamment significatif :

« Dès la fin de l'année 2006, on ne s'est pas contenté de relayer les promotions d'Orange. On a développé nos propres opérations et on a commencé à sélectionner notre propre gamme de produits. » (D1*PST)

Les séquences du cycle de vie du design ne se sont donc pas succédées de façon linéaire mais sont enchevêtrées.

2.2.1. Évolution de l'intrigue en phase de maturité

Nous n'avons pas repéré de données significatives en lien avec l'évolution de l'intrigue lors de notre analyse. Il apparaît que la phase de maturité a consisté à renforcer l'intrigue par des opérations de communication destinées à faire connaître les nouvelles enseignes et à générer du trafic en magasin.



L'envoi de mailings personnalisés aux anciens clients de l'enseigne constitue une des premières initiatives en ce sens (Cf. Encadré 5.26.). Dans le même ordre d'idée, des bons de réduction « *coup de pouce* » à l'intention des clients photo et des commerçants de proximité ont été développés.

**Encadré 5.26. Extraits du texte du mailing personnalisé
destiné aux anciens clients *Photo Station***

« Chère Cliente, cher Client, (Repiquage)
 Votre magasin *Photo Service* (Repiquage) vient d'être transformé pour vous accueillir avec toujours **plus de convivialité et de professionnalisme**.
 Vous pouvez maintenant découvrir une offre enrichie de prestations photo avec de nouveaux produits : livres photo, calendriers, cadres ainsi que notre meilleure offre de travaux photos.
 Pour vous accompagner dans le monde de l'image d'aujourd'hui, nous avons développé avec le leader, **Orange**, le meilleur des offres de la téléphonie mobile et de l'internet Haut Débit.
 Nous vous invitons à venir découvrir **en avant première** (Repiquage) (...)
 Nos collaborateurs vous attendent pour **une démonstration complète** les (Repiquage) sur présentation de ce courrier. **Contactez-nous dès aujourd'hui pour prendre rendez-vous !**
 Mon équipe sera très heureuse de vous offrir, en plus de nos services habituels, un **diagnostic personnalisé et gratuit de votre consommation mobile**, quel que soit votre opérateur.
 (...)
 Dans la perspective de cette prochaine visite, nous restons à votre entière disposition et vous assurons de notre dévouement.
 La directrice du magasin (Repiquage) »

Le passage à plus de cent magasins « *nouveau concept* » a déclenché une série de campagnes nationales, sponsorisées par *Orange* (diffusion de 2,2 millions de catalogues *Photo Station / Photo Service Orange* en avril 2007, opérations « *street marketing* » avec distribution de prospectus le mois suivant, ...). L'étude des différents documents publicitaires révèle des éléments légitimant l'énonciation (Rémy, 2006), comme l'usage des couleurs noire, blanche et orange et le respect de l'identité visuelle des enseignes (typologie et iconographie). L'usage des mots « *Cliente* », « *Client* » (avec le C en majuscule), « *professionnalisme* », « *convivialité* », « *dévouement* » et l'effort de personnalisation des mailings, tout comme le choix de photo pour le bon de réduction, sont autant d'indices en cohérence avec l'intrigue. Ainsi, la vente assise symbolise la qualité et la prise en charge du client, le climat de confiance et véhicule la différenciation du design expérientiel.

La phase de maturité est caractérisée par l'élaboration d'un « *design de la relation* » à partir du nouveau concept magasin, au sens de Bucci (1998), consistant à faire converger les différentes formes d'énonciation (Rémy, 2006).

Toutes les prises de parole répertoriées étaient d'ordre promotionnel ; aucune communication institutionnelle n'a été recensée. Les campagnes de communication ont visé davantage à faire connaître et faire « essayer » l'enseigne qu'à la faire apprécier ou la rendre concurrentielle (Caumont, 2012). Elles ont davantage porté sur les offres de produits et services que sur la marque-enseigne, ce qui peut constituer une approche appropriée dans un contexte de lancement d'une nouvelle marque.

2.2.2. Évolutions de l'action et du décor en phase de maturité

L'animation du réseau a engendré des modifications au niveau de l'action, qui se sont répercutées au niveau du décor. L'évolution des gammes de produits et services, de même que les opérations promotionnelles, initiées par *Orange* ou par les directions Marketing et des Opérations, conjuguées à la capacité d'autonomie des équipes en magasin, ont permis à l'enseigne de renouveler le spectacle de la marque, conformément aux recommandations de Saguez *in* Richard et Sanchez (2009).

L'analyse des documents internes à l'entreprise¹²⁴ relate des changements au niveau du mobilier de présentation, de la signalétique et du merchandising, inhérents aux mutations sectorielles et à l'actualité d'*Orange* (forte croissance des ventes de « *smartphones* », lancement des téléphones *unik*, rapprochement des services « *Maison Communicante* » sous la marque-ombrelle « *LiveBox* », ...). Ces incrémentations réfèrent à la strate évolutive du design expérientiel (Zavaro *in* Richard et Sanchez, 2009) et correspondent aux changements repérés au cours de la phase de déploiement.

La phase de maturité est caractérisée également par des évolutions au niveau de la strate événementielle (*ibid*). Des accessoires de présentation, de même que de nouveaux outils de promotion sur lieu de vente, ont été développés afin de soutenir les argumentaires du personnel et aider le client à repérer les « bonnes affaires ». Des mini-cubes « *stop rayon* » permettaient aux équipes d'animer le linéaire de téléphones mobiles et d'indiquer aux visiteurs l'« offre du week-end », les produits en « nouveauté », les « prix en baisse » et les modèles concernés par les « 30 euros de réduction » différés mis en place par *Orange*. Au-delà du suivi de l'actualité de la marque partenaire, les magasins avaient donc la possibilité d'actionner des « ventes flash » (« prix en baisse »), afin de s'aligner par rapport aux prix de la concurrence de proximité et/ou d'assainir leurs stocks respectifs :

*« Le matin, quand on a des clients qui nous disent : « ce téléphone-là, il est moins cher chez The Phone House juste en face », on va vérifier et de suite, on s'aligne. Pas question qu'on perde une vente pour dix euros. On s'en sert aussi quand on a trop de stock sur un modèle... mais ça, on le fait uniquement si on a l'accord de notre responsable de magasin » (CV7*PST)*

Les offres du week-end étaient sélectionnées chaque semaine par le Centre d'Appui et de Soutien et diffusés chaque mercredi soir par voie interne aux magasins :

*« Ce qu'on a l'habitude de faire, le jeudi et le vendredi, quand on a des clients qui ne se sont pas décidés sur le choix du produit, on leur parle des offres spéciales du week-end... ça marche super bien ! » (CV6*PST)*

Pour accompagner ces opérations, un « kit PLV offres week-end » a été développé pour relayer les offres en vitrine (manchons et affiches totems vitrines) et en linéaire (« *stop rayon* »).

Les modifications du décor en phase de maturité ont donc porté sur la théâtralisation commerciale et non conceptuelle (El Aouni, 2006). Qu'il s'agisse des strates évolutive ou événementielle (Zavaro *in*

¹²⁴ Supports de présentation des briefings mensuels pour les responsables régionaux, argumentaires de vente des opérations promotionnelles rédigés par le service Marketing et destinés aux magasins, comptes-rendus de réunions, courriers électroniques.

Richard et Sanchez, 2009), les révisions ou adjonctions ont été apportées au niveau du mécanisme fonctionnel du design de l'espace de vente.

2.2.3. Évaluation du design d'expérience en phase de maturité

Les indicateurs de performance commerciale les plus récurrents dans les comptes-rendus de réunion des « *performances reviews* » et les supports des briefings mensuels des responsables régionaux sont la contribution de l'enseigne aux ventes grand public d'*Orange*, exprimée au niveau global et par catégorie d'abonnements, ainsi que le taux d'homologation des contrats. Les indicateurs quantitatifs restent donc constants depuis la phase de création.

Richard et Sanchez (2009 ; 66-67) ¹²⁵ précisent qu'en phase de maturité, un diagnostic de l'espace de vente peut révéler des points d'optimisation du fait de facteurs tant internes qu'externes. Il ressort de notre analyse que l'évaluation est effectivement la thématique la plus significative de la phase de maturité ; elle émane des remontées d'information fournies par les équipes et renvoie aux limites intrinsèques du design ainsi qu'aux initiatives de la concurrence.

Quatre problématiques sont donc mises en exergue dans notre analyse de la phase de maturité du design d'expérience *Photo Service Orange* : les deux premières portent sur des axes d'amélioration du décor ; la troisième est liée à l'identification d'une faiblesse au niveau du parcours-client, accentuée par l'altération de la capacité de différenciation du concept magasin. La dernière est conséquente au lancement de nouveaux designs par les réseaux concurrents du secteur de la téléphonie mobile, qui occasionne une évolution potentielle de l'intrigue.

L'évolutivité du concept renvoie à l'évolution des priorités commerciales d'*Orange* et à la modularité du design correspondante :

*« Au début, l'univers internet n'était pas la priorité de vente. C'était les téléphones. Or, ça l'est aujourd'hui et ce n'est pas assez visible en magasin. Aujourd'hui, ce serait bien d'avoir un espace plus sympa pour faire de la démonstration. Quand on compare à d'autres boutiques, comme l'agence France Telecom de Vaugirard, qui ont carrément un espace salon, ça pourrait être sympa. » (CV8*PST)*

La conception permanente, inhérente au mobilier fixe (vitrines, meuble mural de présentation, tables de vente), fige l'agencement général de l'espace de vente et altère la capacité évolutive de l'action.

Afin d'assurer une plus grande flexibilité du design et un renouvellement du spectacle de la marque, Saguez in Richard et Sanchez (2009) suggère un investissement « *dans le hard (murs, façades, coques, agencement) plus léger pour laisser s'exprimer le soft et les sens (lumières, visuels, décors, sons, ...)* ». Une seconde préconisation, à l'issue de l'étude de nos résultats, serait de rendre l'agencement évolutif par le biais d'un mobilier mobile, afin de pouvoir modifier le plan d'implantation de l'espace de vente au gré des événements de la marque-enseigne et des changements de priorités commerciales.

¹²⁵ Cf. Chapitre 2.

Un constat similaire peut être formulé à l'encontre de la conception événementielle du design. Les espaces dédiés à la mise en avant promotionnelle à l'intérieur du magasin sont limités alors que l'opérateur est très actif. Impossible pour les équipes en magasin de disposer tous les supports (totems, panneaux, affiches, leaflets, catalogues, ...) mis à disposition par *Orange* et de relayer l'ensemble des offres sans désorganiser le merchandising produits et la lisibilité de l'espace de vente :

*« Les responsables de secteur Orange, ils passent en magasin, ils trouvent que leurs promos ne sont pas assez visibles, ils nous mettent de la PLV partout. On n'arrive même plus à circuler. » (CV9*PST)*

L'activité promotionnelle de la marque partenaire est jugée trop intense et complexe, ce qui pourrait expliquer et justifier la conception du décor :

« Si j'avais été libre, j'aurais mis beaucoup moins de messages. Orange, ils sont très promotionnels... trop. Même nous, en comité de direction, on ne comprend pas et on n'arrive pas à suivre toutes leurs offres ! » (DA)

Limiter les espaces promotionnels en magasin nous semble d'ailleurs cohérent avec l'intrigue, davantage portée sur une valorisation utopique du design que fonctionnelle.

Une dernière catégorie de données liées à l'évaluation du décor s'attarde sur « *l'univers mobile service* ». L'appellation « *mobile service* » est mal comprise par les clients, qui s'attendent à une prestation de service après-vente :

*« C'est cette information qui nous fait défaut, « mobile service », car les clients croient qu'on fait du service après-vente alors qu'on n'en fait pas du tout. Justement, Orange, la force, c'est un échange sous 48 heures, ils sont les seuls à le proposer mais ça se fait directement par téléphone... Et les clients un peu pressés, ils arrivent et te disent : « C'est quoi ici ? Je suis où là ? C'est mobile service ? Je suis pro et j'ai besoin d'être dépanné tout de suite ». Il faudrait une petite information, dans les engagements, sur ce qu'on propose mais aussi sur ce qu'on ne fait pas... » (CV8*PST).*

Le merchandising des accessoires mobiles, qui constitue le linéaire produits de « *l'univers mobile service* » et qui est implanté derrière le comptoir d'accueil/encaissement, prête également à confusion puisque présenté sur broches, code standard du libre-service :

*« Il y a un problème aussi avec les accessoires car ils ne sont pas en libre-service mais ils paraissent l'être... On est obligé de dire à des clients : « monsieur, vous êtes derrière la ligne de caisse » » (CV8*PST)*

Ce résultat renvoie une fois encore à « *l'écueil des promesses non tenues* » évoqué par Roederer (2008, 2012b) et révèle des problèmes de cohérence et d'authenticité du décor, au regard de l'intrigue. Il réfère également à l'écart d'interprétation entre la promesse de communication et la compréhension du consommateur, figurant dans le modèle des écarts développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985).

La troisième problématique est relative au parcours-client et émane de l'observation du comportement des clients dans le magasin et des échanges avec le personnel de vente :

*« Les clients ne savent pas où se positionner, surtout quand on a du monde. On est tous assis pour faire notre vente et ensuite on passe derrière le comptoir pour encaisser. Ils ne savent pas où attendre : devant les vitrines, devant le comptoir ? Les clients n'arrivent pas très bien à capter. On sert quelqu'un au comptoir et il y a quelqu'un devant les vitrines qui dit : « attendez, j'étais là avant ». C'est un peu problématique. » (CV9*PST)*

*« Comme on est sur nos écrans, sur notre contrat, on ne les voit pas forcément et ils se disputent parfois... c'est vraiment problématique. Une amélioration à apporter, ce serait un balisage pour améliorer le flux clients. » (CV10*PST)*

La prise en charge du visiteur dès son entrée en magasin a ses limites, à savoir le nombre de conseillers de vente disponibles. L'action, telle que définie, n'envisage pas de parcours binaire ou mieux, de dispositif de customisation du parcours pour les chalands, contraints alors d'attendre qu'une personne de l'équipe se libère. Cette situation entrave considérablement l'étape de découverte et les stratégies d'appropriation des individus dans l'espace de vente, notamment en période de forte affluence. En outre, l'évolution des gammes provoque un allongement de la durée des visites, ce qui peut altérer davantage la disponibilité des vendeurs :

*« On passe entre 10 et 20 minutes par client ; si c'est une vente internet, ça sera un peu plus long. La procédure est plus lourde. Les clients, ils ne partent pas avec un produit, mais avec un contrat et une pochette donc ça demande un peu plus d'explications. Un client, il peut être client internet, mobile, TV... c'est hyper large et à nous de faire en sorte pour qu'il prenne tout chez nous donc... » (CV11*PST)*

Cette défaillance, intrinsèque à la conception de l'action dans le design expérientiel, est d'autant plus remarquable pour les consommateurs qu'elle n'est pas reproduite par les réseaux concurrents en téléphonie. En effet, face à l'arrivée du nouvel entrant, les compétiteurs ont réagi et ont développé, à leur tour, de nouveaux concepts magasins. La nouveauté a été imitée, voire adaptée :

*« Aujourd'hui, toutes les nouvelles agences se sont inspirées du principe de la vente assise. » (CV10*PST)*
*« Bouygues Télécom évolue au niveau du concept. Ils viennent à la vente assise. Orange y est venu aussi. Ils partent sur des plus grosses boutiques. Par contre, ils n'ont rien inventé. Ce qu'on a fait, on a été les premiers à le faire et ils nous copient tous. » (RT1*PST).*
*« Dans les agences France Télécom, maintenant, ils sont assis comme ici, dans un petit bureau isolé. » (CV12*PST)*

Ainsi, la prise en charge du client, la vente assise, voire même l'exposition des mobiles dans les vitrines, sont des idées reprises dans les concepts *France Telecom NEXT* créé en 2007, *Imagine* des espaces *SFR* initié au début de l'année 2010 et les nouveaux Clubs *Bouygues Télécom* déployés depuis avril 2011. La conduite d'un entretien avec l'architecte concepteur du projet *France Télécom* (Cf. Encadré 5.27.) ainsi qu'une analyse documentaire sur les nouveaux designs d'espaces de vente *SFR* et *Bouygues Télécom* (Cf. Encadrés 5.28. et 5.29.) montrent que les innovations du design d'expérience *Photo Service Orange*, qui conféraient une différenciation à l'enseigne, constituent désormais des « normes de vente » pour le secteur de la téléphonie.

Encadré 5.27. Présentation du concept France Télécom NEXT¹²⁶

« L'agence Design Day a reçu le prix Janus du Commerce 2007 pour le concept France Télécom NEXT.

- Objectifs du nouveau concept : services client unifiés, architecture de la marque simplifiée sous la marque ombrelle Orange, nouveaux services convergents.
- Principes de création : Simplicité, innovation et performance.
- Contexte : branding, à savoir nouvelle architecture de marque Orange le 1^{er} juin 2006 et disparition des marques wanadoo et maligneTV.
- Délai précisé : programme NEXT, soit deux cent quinze magasins sur trente mois.
- 3 niveaux de merchandising : Le 1^{er} niveau est un niveau de repérage ; le second niveau correspond à l'information autonome (mise en avant des terminaux, offres du moment, accessoires) ; le niveau trois correspond à l'information assistée.
- Diverses **innovations** ont été apportées aux agences :

- ⇒ **L'accueil dynamique** : Dès son entrée en boutique, le client est accueilli de façon personnalisée par un vendeur dont le rôle est de l'orienter vers le bon espace en fonction de sa demande. Ceci permet de **mieux gérer les flux** et de limiter l'impression d'attente pour les clients.
- ⇒ **La cohabitation de parcours rapide, après-vente et libre-service** : Appuyés sur l'accueil dynamique, **plusieurs parcours** s'offrent aux clients, selon les besoins. **Totalement nouveau** dans les agences, le **libre-service** répond aux attentes de ceux qui souhaitent se servir et passer directement en caisse.
- ⇒ **La continuité du linéaire mural** : La meilleure façon de démontrer la convergence technologique, selon un principe de mobilier permettant librement toutes les allocations respectives pour chaque famille de produit.
- ⇒ La segmentation du linéaire en trois univers : Mon mobile, La maison, Les pros, pour permettre une **libre découverte** de l'offre par le client.
- ⇒ Le repérage par les usages : Musique, internet, photo... organisent le merchandising et facilitent le repérage des articles, en fonction des besoins des consommateurs.
- ⇒ **Une zone d'attente active** : Après la découverte de l'offre et avant la prise en charge par un vendeur, la zone d'attente se situe au confluent du mur d'usage (écran grand format), des présentoirs de documentation, de l'univers TV, de la borne Internet. »

Encadré 5.28. Le concept *Imagine* des espaces SFR¹²⁷



« Les espaces SFR seront désormais basés sur **une nouvelle forme de relation client**, une nouvelle organisation de l'espace ainsi que la mise en avant de l'innovation.

Il y aura donc la mise en place d'un **espace dédié à la relation client** avec notamment la possibilité pour le client de dialoguer en visioconférence avec des experts du service client. L'accueil et la prise en charge des clients seront donc modifiés avec la suppression des comptoirs et la mise en place d'un accueil

personnalisé avec le système « ticketing ».

Ensuite, l'organisation générale du magasin a été redéfinie, les offres seront dans des espaces dédiés par exemple à la maison, à l'internet mobile, aux mobiles ou encore aux accessoires. La zone « comme à la maison » proposera ainsi des informations et des offres sur la fibre optique, l'ADSL ou la domotique. Il y aura également un espace professionnel où il sera possible de retrouver des offres sur les accès distants, la box ou des packs entrepreneurs.

Pour finir, ses magasins deviendront **la vitrine de l'innovation de SFR** avec la mise en avant des nouveaux produits et services de la marque. À l'intérieur de l'espace webphone, il sera donc possible d'utiliser une table de démonstration avec une interaction sur l'écran. Le client pourra aussi tester les produits phares de la marque comme l'iPhone ou prochainement l'iPad. On assiste donc à un accompagnement sur mesure des vendeurs qui ont été formés pour l'occasion. Des écrans plasma diffuseront les offres et les services SFR ainsi que des étiquettes de prix électroniques. »

¹²⁶ Compte-rendu réalisé à partir de la prise de notes lors d'un entretien avec l'architecte du concept France Télécom NEXT (14/3/2008).

¹²⁷ MaGeek C., « SFR offre un lifting à ses magasins Espace SFR », <http://atelier.sfr.fr/lemag/sfr-offre-un-lifting-ses-magasins-espace-sfr>, 11/5/2010.

Encadré 5.29. Le nouveau concept Club Bouygues Télécom¹²⁸

« Réseau Clubs Bouygues Télécom lance un nouveau concept de magasins Club Bouygues Télécom dédié au service et à l'accompagnement client. Ces nouvelles boutiques proposent un **accueil visiteurs** inédit et **innovant** sous le signe de la **qualité, la convivialité et la sérénité**... Une expérience découverte et une rencontre privilégiée avec les conseillers de vente.

Un accueil qualifiant :

Dès son arrivée, le visiteur indique le motif de sa venue **en renseignant une borne d'accueil** sur ses motivations : besoin d'informations, achat, changement de mobile ou de forfait, SAV, accessoires...

En réponse, la borne indique les pièces à fournir selon l'objet de la visite et délivre ensuite un ticket. **Le client, assuré de sa place, peut suivre l'avancée de la file d'attente** grâce à un afficheur et **ainsi profiter pleinement de la boutique.**

Une découverte active :

Avant sa rencontre avec un conseiller de vente et **pour rendre l'attente plus agréable**, le client **découvre** un espace dédié à l'ensemble des offres Mobiles et Fixes et des produits proposés par Bouygues Télécom.

Commence alors une **découverte active** avec :

- la prise en main de produits "plébiscités" en démonstration,
- le libre accès à l'ensemble de la gamme de mobiles, clés, mini PC,
- des écrans tactiles pour aider au choix des terminaux,
- des démonstrations de la Bbox,
- des vidéos sur les offres.



Un accompagnement privilégiant la proximité et la convivialité :

C'est assis et autour d'un bureau que l'entretien avec le conseiller de vente a lieu.

Cet espace dédié à la rencontre dispose de l'ensemble des outils nécessaires à renseigner et à conclure une vente avec un poste de travail équipé d'un ordinateur, une imprimante, **un terminal de carte bleue**...

Le conseiller de vente peut ainsi rester avec le client sans interrompre l'échange.

Trois ambiances pour ponctuer le parcours client :

Clarté

Un contraste marqué entre une base blanche et un bleu fort favorise **une première lecture dès l'entrée du club**. L'idée est d'attirer l'œil du visiteur sur le panneau "bonjour" et **l'inciter à se diriger vers la borne d'accueil pour retirer son ticket**. Au niveau architectural, le choix s'est porté sur des **formes arrondies** pour apporter une dimension de **convivialité**.

Variété

L'espace découverte associe du mobilier blanc, mettant ainsi en valeur les produits exposés, à des matériaux tels que le bois pour sa chaleur et le grès cérame pour sa modernité.

Sérénité

Dans l'espace réservé à l'échange entre le conseiller de vente et le client, les codes esthétiques sont inversés avec une dominante bois ponctuée de touches de couleur. »

Au-delà de l'imitation, les concepts concurrents pallient les carences de *Photo Service Orange*. Chacun de ces trois designs comporte en début de parcours une zone d'accueil personnalisé ou « *qualifiant* » (« *l'accueil dynamique* » pour *France Télécom*, les bornes interactives de « *ticketing* » pour *SFR* et *Bouygues Télécom*) et d'« *attente* » ou de « *découverte active* » (libre-service, agencement ouvert, libre-toucher des produits,...). Ils prévoient également la coexistence de plusieurs parcours (« *parcours rapide, après-vente et libre-service* » de *France Télécom*), adaptés aux besoins spécifiques des chaland. Ces éléments enrichissent la phase de découverte du parcours-client et constituent les réponses aux limites du design expérientiel de *Photo Service Orange* évoquées précédemment.

¹²⁸ Anonyme, « Une nouvelle génération de magasins Clubs Bouygues Telecom », http://www.bbox-actus.com/voir_news.php?article=587, 30/4/2011.

La zone d'accueil renforce le dispositif d'accompagnement en phase de découverte, les bornes ou l'employé assumant le rôle de guide, et invite le client à customiser son parcours, conférant un dispositif d'auto-détermination. L'agencement général (libre-service, libre-toucher, larges espaces de circulation autour de tables centrales, répartition en zones différentes comme démonstration, conseil, service après-vente...) rend possible la concomitance de parcours-clients multiples et confère plus de liberté au chaland.

Face au système de « *ticketing* » mobilisé par *SFR* et *Bouygues Télécom*, *France Télécom*, dans la lignée de *Photo Service Orange*, privilégie un accueil sous forme d'échanges avec le personnel. Alors que cette dernière forme d'accueil traduit davantage la personnalisation du service et la volonté de créer un échange non marchand avec le client, le système automatisé permet d'éviter l'attente pour les clients et de gérer les flux pour l'équipe.

La « *continuité du linéaire mural* » du magasin *France Télécom*, de même que les zones en libre-service de « *l'espace découverte* » du *Club Bouygues Télécom*, procurent une flexibilité en fonction de l'évolution des offres.

Le système d'encaissement à la table de vente des clubs *Bouygues Télécom* constitue un nouveau point d'optimisation pour la conception de l'action dans le design *Photo Service Orange*, impactant directement la disponibilité des vendeurs. Ce système d'encaissement renforcerait le mécanisme rhétorique du design en lien avec l'intrigue :

« Si on pouvait encaisser nos clients à la table de vente et ne pas avoir à retourner au comptoir, ce serait bien. Ça nous ferait gagner du temps... parfois, je suis obligé de faire attendre le client dix minutes le temps que la caisse se libère... » (CV12*PST)

Des trois designs, le concept *Imagine* de *SFR* est celui qui a le plus retenu l'attention des équipes *Photo Service Orange* :

« Honnêtement, *SFR*, ils ont fait un beau magasin. Tu peux toucher à tout... et c'est super clair. C'est celui que je préfère ! » (CV10*PST)
« Pour moi, il n'y a pas photo ! Le mieux, c'est *SFR*. » (CV9*PST)

Une analyse documentaire (communiqués de presse, site internet *SFR*) et des visites de magasins passés au nouveau concept nous permettent de formuler des hypothèses inhérentes à la conception du design *Imagine* et qui peuvent expliquer cette préférence. L'intrigue repose sur l'innovation, qui renvoie au positionnement de l'opérateur et qui s'appuie sur d'autres supports d'énonciation que sont les campagnes publicitaires ou le programme « *Open Innovation* »¹²⁹.

Alors que les mécanismes fonctionnel et praxéologique sont privilégiés dans les décors de *Bouygues Télécom* et de *France Télécom*, *SFR* a développé un mécanisme hédonico-sensoriel conséquent et inédit : de nombreux écrans, une bande-son exclusive, la diffusion d'un parfum spécifique, le libre-toucher au niveau des téléphones et des outils d'information interactifs à la table de démonstration...

¹²⁹ Source : <http://www.sfr.com/les-mondes-numeriques/accompagnement-start-up/open-innovation>

Hormis le goût, les sens sont stimulés tout au long du parcours-client et contribue à créer une stimulation sensorielle synesthésique (Hetzel, 1996, 2000, 2002b, 2007).

La dimension praxéologique est convoquée par les différentes zones de tests produits, la table de démonstration interactive, l'espace de visioconférence et par les dispositifs d'accompagnement (tenue des équipes, bornes à l'entrée du magasin ; tables et espaces de convivialité) et d'auto-détermination (customisation du parcours).

Le mécanisme rhétorique est constitué de l'omniprésence du logo *SFR*, des couleurs (rouge et blanc de la marque, gris-argenté pour la technologie), des matériaux (plastique de couleur, acier inoxydable), du mobilier contemporain, des écrans, interactifs ou pas, des fiches informatisées, de la table interactive, de l'éclairage et des tenues des équipes de vente. Couleurs, matériaux, mobilier, éclairage et tenues : ces résultats convergent avec notre analyse du design *Photo Service Orange*. En somme, les concepteurs ont traduit l'intrigue et se sont servis « *de ce que renvoie la marque* » (Hetzel, 2002a) pour créer un parcours et un décor *a priori* cohérents et authentiques. Pour autant, cette brève analyse circonscrit une esquisse des niveaux substantiel, référentiel et situationnel du design *SFR* (Heilbrunn et Courtois, 2008) mais ne permet pas d'en apprécier le niveau interactionnel.

2.2.4. Coproduction en phase de maturité

Quelques données réfèrent au processus de coproduction en phase de maturité. En lien avec le dynamisme promotionnel et la communication de l'enseigne, le partenariat avec les agences de communication est le plus significatif dans l'analyse des comptes-rendus de réunion des « *performance reviews* ».

L'étude de différents éléments de promotion sur lieu de vente développés montre des disparités en termes d'identité visuelle et de charte graphique, comme, par exemple, le fond de couleur brun pour les bons de réduction « *coup de pouce* » alors que le fond de couleur pour le catalogue produits ou les « *fiches totems vitrines* » est noir. Cette problématique apparaît de façon récurrente dans les échanges de courriers électroniques entre la direction Marketing de l'enseigne et ses interlocuteurs *Orange* :

« *Orange avait ses propres agences. Nous, la nôtre... Ça allait dans tous les sens. Parfois, Orange validait des créas sans même nous les faire voir parce qu'ils étaient déjà hors délais...* » (D2*PST)

La multiplicité de commanditaires et des prestataires a donc altéré l'homogénéité et la cohérence des messages à l'intérieur (et à l'extérieur) du magasin. Cette co-destruction de valeur accidentelle (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010) affecte la cohérence liée au « *design de la relation* » (Bucci, 1998) et peut détériorer l'authenticité de l'expérience proposée.

Au-delà du contenu des messages, l'activité promotionnelle de l'opérateur, additionnée à celle de l'enseigne, donne lieu à une multiplicité de supports dans l'espace de vente :

*« Ils développaient de la PLV pour leurs réseaux et demandaient à leurs responsables de secteur de passer dans nos magasins et ils nous en mettaient partout... » (D3*PST)*

Le passage des responsables de secteur *Orange* dans les magasins de l'enseigne a généré des tensions, notamment au niveau des responsables régionaux, qui envisageaient ces initiatives comme contre-productives :

*« Nos responsables régionaux ne comprenaient pas ce qu'ils venaient faire chez nous. À chaque briefing, ça revenait sur le tapis. C'est vrai qu'ils donnaient des consignes aux filles à la place des RR et qu'ils changeaient tout le magasin. Nos RR passaient le lundi en magasin et disaient blanc ; les RS Orange passaient le lendemain et disaient noir. » (D2*PST)*

*« C'est le grand n'importe quoi ! Une fois qu'ils sont partis, on passe tout à la benne. » (CV9*PST)*

« Si j'avais été libre, j'aurais mis beaucoup moins de messages. Orange, ils sont très promotionnels... trop. » (DA)

Le partenariat avec *Orange* engendre donc un nouvel épisode de co-destruction de valeur accidentelle (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010), altérant la lisibilité du design expérientiel et risquant de « dénaturer » l'intrigue par une mise en avant excessive des promotions.

À l'instar des phases précédentes, les équipes sont à l'origine de plusieurs initiatives, en sollicitant des outils de communication pour recruter des clients. À titre d'exemples, les mailings personnalisés ont été développés suite à la demande d'un des magasins de Nice ; les bons de réduction « *coup de pouce* » sont une idée d'une responsable régionale qui les a d'abord testés sur son secteur. Inversement, l'animation du « *prix en baisse* », permise par le siège, confère une capacité d'autonomie au personnel de contact et une « intelligence de situation » :

*« ...quand on a trop de stock sur un modèle ou qu'un concurrent baisse soudainement le prix et pas nous, au niveau de l'enseigne... ça permet de ne pas perdre une seule vente et on n'a pas l'impression de subir les décisions du siège en magasin. » (CV11*PST)*

Ces éléments révèlent la dynamique sous-jacente à l'« empowerment » des équipes : la capacité d'autonomie génère un esprit d'initiative et d'innovation et une plus grande flexibilité ou réactivité des équipes face au consommateur, confirmant l'instauration de compétences relationnelles (Rémy, 2000).

2.3. Phase de redéploiement : *Orange* (septembre 2011-novembre 2012)

Le 28 septembre 2011, *Orange* prend le contrôle exclusif de l'entreprise *Générale de Téléphone* et devient propriétaire des magasins *Photo Service Orange*. L'opérateur renforce ainsi sa présence physique face à ses compétiteurs :

« Orange a finalisé l'acquisition des actions de la Compagnie Européenne de Téléphonie (CET). Il détient donc enfin 100 % du capital de la compagnie. Cela signifie que les enseignes Photo Service et Photo Station, ainsi que le site PhotoService.com appartiennent totalement à Orange désormais. (...) Pour Orange, c'est surtout un moyen d'agrandir son nombre de boutiques. L'opérateur peut donc désormais se vanter de compter 1100 points de vente, ceci à l'heure où La Poste Mobile profitera à plein de ses milliers de bureaux, et où SFR a obtenu l'exclusivité à la FNAC. »¹³⁰

¹³⁰ Sanyas N., « Orange s'offre 100% de Photo Service et de Photo Station, <http://www.pcinpact.com/news/58453-photo-service-station-psps-orange-france-telecom.htm>, 29/09/2011.

2.3.1. Modifications du décor en phase de redéploiement : une altération de l'intrigue

L'analyse de la phase de redéploiement du parc de magasins sous l'enseigne *Orange* a débuté par l'identification de modifications au niveau du décor. Le discours des équipes de vente, à l'issue des réunions d'information avec *Orange*, rend compte de la perception des équipes quant aux évolutions attendues :

*« Ça reste la même chose au niveau des positions de vente. Après, c'est juste en terme de présentation des produits où il y a tout un cahier des charges qui est en place avec un agencement bien spécifique dans les vitrines et une segmentation des produits plus établie qu'aujourd'hui et une nouvelle enseigne. L'enseigne Photo Service qui disparaît complètement du point de vente. » (CV13*PST)*

*« Le zoning reste inchangé mais c'est un nouvel habillage au niveau des vitrines, un coup de peinture, les enseignes... » (CV14*PST)*

Peu de changements sont donc perceptibles par le personnel de contact. La façade semble être le seul élément architectural modifié. La couleur noire, inhérente à l'identité visuelle d'*Orange*, permet d'harmoniser le réseau avec les agences *France Télécom* et les magasins franchisés *Mobistore*. Elle permet donc de renforcer l'attribution du magasin, à l'instar de l'enseigne bandeau *Orange*. Dans le même ordre d'idée, à l'intérieur de l'espace de vente, le merchandising téléphones, et par conséquent la signalétique, sont revisités pour se conformer au « *cahier des charges* » de l'opérateur, spécifiant une « *segmentation plus établie* ». Les changements opérés portent apparemment sur le renforcement du mécanisme fonctionnel (merchandising et signalétique, changement d'enseignes et de couleurs au niveau de la façade) et dénotent une gestion plus « bureaucratique » du point de vente.

La perception des concepteurs du design *Photo Station Orange* « brun »/*Photo Service Orange*, diffère sensiblement de celles des équipes de vente :

*« L'évolution du concept n'a pas été suivie » (Archi2*PST)*

« Les stries sur les vitrines, les poésies, la signalétique... l'âme, l'ADN, le féminin, le beau... ils ont tout supprimé » (DA)

Des sessions d'observations en magasin au cours de l'hiver 2011 ont permis de rendre compte des transformations effectives du décor, impactant parfois l'action. Hormis le mobilier, la plupart des indices mécaniques propres au mécanisme rhétorique ont été « gommés » : le design graphique du bandeau de communication visuelle, l'affichage institutionnel (charte d'engagements), la boisson, les sachets de bonbons en forme de téléphones placés dans les coupelles, la chemise administrative, les fiches contacts clients... Seule la vente au plateau a été conservée. De fait, le mécanisme fonctionnel (merchandising par type de produits, fiches produits, signalétique, affichage promotionnel), dédié à la valorisation critique du design expérientiel, est d'autant plus prégnant. En supprimant tous les messages reliés à *Photo Service* dans le magasin, l'opérateur a ainsi procédé à des transformations altérant « *l'âme, l'ADN* » du concept, soit l'intrigue du design expérientiel initial.

2.3.2. Modifications de l'action en phase de redéploiement : vers une nouvelle intrigue ?

Le retrait du décor de certains indices relatifs au mécanisme rhétorique a impacté l'action puisqu'il a modifié le contenu des interactions entre le personnel de contact et les clients. Néanmoins, aucun changement majeur, immédiat, n'a été relevé et ce, malgré l'existence d'un modèle sensiblement différent dans les agences *France Télécom* (concept *NEXT* – Cf. Encadré 5.27.). Il est possible que le manque de flexibilité inhérent à l'agencement permanent du design *Photo Service Orange* (tables de vente, mobilier mural, vitrines téléphones), de même que les superficies limitées des boutiques, aient empêché le processus d'uniformisation amorcé au niveau du décor. Ainsi, les « carences » du parcours-client, mises en exergue par notre analyse de la phase de déploiement, n'ont pas été palliées par l'implémentation de l'action inhérente au design *NEXT*.

La suppression de l'enseigne *Photo Service* annonce la fin progressive de l'activité photo, activité historique des enseignes *Photo Station* et *Photo Service*.

*« La photo reste là donc les habitués savent qu'on fera toujours deux activités. Par contre, pour des clients de passage, ils seront peut-être un peu étonnés de s'apercevoir qu'on fait de la photo. » (CV13*PST)*

La décision d'abandonner cette activité est d'ailleurs annoncée officiellement par le nouveau directeur général, Pierre Jacobs, nommé le 30 août 2011 par *France Télécom* :

« Le marché du développement photo est en chute et notre activité de labo photo est amenée à disparaître, dans une perspective à cinq ans. »¹³¹

La nouvelle direction envisage de développer en parallèle de nouveaux services téléphonie :

« Nous voulons être en permanence dans « l'innovation commerciale » et parfaire notre modèle de service. Les clients ont une appétence aux nouveaux services. (...) Notre développement passe par l'innovation et le recrutement de nouveaux clients. Notre stratégie est bien identifiée : (...) reprise et renouvellement du mobile, vente de mobiles d'occasion (...), gamme d'accessoires innovants (...), offre de financement de mobiles (...), gamme d'assurances à notre nom (...) »

Ces perspectives induisent nécessairement, à terme, une mutation de l'action (suppression du parcours Photo, nouveaux parcours en lien avec les nouveaux services) mais aussi de l'intrigue (« *innovation commerciale* »).

2.3.3. Évolution de l'intrigue en phase de redéploiement

Même si les modifications du design d'expérience semblent mineures de prime abord ou répondre à une évolution des gammes de produits et services, le redéploiement du parc magasins sous la nouvelle enseigne *Orange*, revêt une remise en cause plus profonde du design, directement liée à l'intrigue.

¹³¹ Faguer L., « Pierre Jacobs : une météorite dans la planète télécom », <http://customer-insight-consulting.com/2012/11/13/pierre-jacobs-une-meteorite-dans-la-planete-telecom/>, 13/11/2012.

À l'issue de l'acquisition, l'opérateur précise dans son communiqué de presse ¹³² :

« Le Groupe va ainsi pouvoir déployer la politique d'Orange en terme d'assistance commerciale, de services en point de vente et de suivi des clients dans les boutiques Photo Station et Photo Service de façon identique à celle mise en œuvre dans les agences France Télécom. »

La volonté d'harmoniser la prestation de services *Orange* est clairement explicitée et a incité l'opérateur à supprimer tous les messages reliés à *Photo Service* dans l'espace de vente et à uniformiser la présentation des téléphones. Or, ces messages constituaient des indices-clés du mécanisme rhétorique du design expérientiel. Leur suppression entraîne une dilution de l'intrigue.

Par ailleurs, « *l'innovation commerciale* », évoquée par Pierre Jacobs, est directement reliée à la stratégie de l'opérateur téléphonique et ne constitue en aucun cas un élément de différenciation pour les réseaux récemment acquis. À titre d'exemple, *Orange* a initié la vente de mobiles d'occasion dans ses agences en mai 2009¹³³ pour la déployer ensuite dans l'ensemble de ses réseaux intégrés.

Ainsi, la phase de redéploiement se caractérise par une requalification progressive de l'intrigue, convergente avec le positionnement de l'opérateur.

2.3.4. Évaluation du design d'expérience et coproduction en phase de redéploiement

Les entretiens avec le personnel de contact, ainsi qu'avec des clients, n'ont pas rendu compte de changements significatifs au niveau de l'évaluation du design. Par ailleurs, les évolutions apportées par *Orange* n'ont pas nécessité une collaboration effective avec des prestataires extérieurs.

Le discours du dirigeant de la nouvelle filiale d'*Orange* laisse transparaître un premier critère d'évaluation du design expérientiel étudié. En cinq ans, les 280 magasins, issus des anciens réseaux *Photo Station* et *Photo Service*, sont parvenus à représenter l'un des premiers réseaux de distribution dans le secteur de la téléphonie :

« La Générale de Téléphone est ainsi le « 4^{ème} » réseau de distribution de produits de téléphonie en France, une force importante, avec une présence aussi bien en ville qu'en centre commercial. » (Pierre Jacobs)

Le classement des réseaux « *dans les sondages sur la qualité de la relation Clients* » semble être prépondérant :

« Notre atout est la relation clients et le sens du service. Nous sommes des commerçants nés. Nous sommes un bras armé de l'opérateur, avec le sens du commerce. (...) Dans les sondages sur la qualité de la Relation

¹³² Anonyme, « France Télécom-Orange détient 100% de la Compagnie Européenne de Téléphonie », <http://www.orange.com/fr/presse/communiques/communiques-2011/France-Telecom-Orange-detient-100-de-la-Compagnie-Europeenne-de-Telephonie>, 28/09/2011.

¹³³ Anonyme, « Orange vend des téléphones mobiles d'occasion entre 25 et 95 euros », <http://www.01net.com/editorial/503647/orange-vend-des-telephones-mobiles-doccasion-entre-25-et-95-euros/>, 22/06/2009.

Clients, nous avons l'ambition de se classer n°1. Cette place, que nous voulons conserver, est importante et elle est transcendante à toute la société. » (Pierre Jacobs)

Ainsi, le nouveau dirigeant a pris connaissance de la vision de son prédécesseur. Néanmoins, nous notons une certaine ambivalence entre le discours énoncé et le sens des actions entreprises à des fins de convergence avec « le réseau de boutiques en propre » d'Orange.

Ce paradoxe, qui ne semble pas être appréhendé par le patron de la filiale, se traduit par une incohérence entre le décor et l'intrigue. La mise en conformité du décor a dénaturé l'intrigue ; il semble que cette mutation ait été opérée inintentionnellement. L'ancien actionnaire-dirigeant circonscrit l'origine du problème en ces termes :

« Ce qu'ils vont faire dans nos magasins... c'est sans saveur, ni couleur. Aucune aspérité... il n'y a rien. C'est de l'eau.... Pourquoi ? Parce que c'est plaqué. Ils sont allés chercher des idées à gauche à droite. Et puis, chez Orange, tout est divisé. Chacun travaille dans son coin : le marketing, le développement, les ventes, La problématique chez Orange, c'est qu'il n'y a aucune cohérence. Pour ça, il faudrait qu'il y ait un homme et une vision. » (DA)

La décentralisation des décisions et la multiplicité des intervenants à l'interne aurait donc favorisé une co-destruction accidentelle de valeur (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010), en altérant la cohérence entre décor et intrigue (inter-cohérence) et détériorant l'authenticité du design expérientiel proposé.

2.4. Synthèse des phases de déploiement, maturité et redéploiement du design expérientiel

2.4.1. Un séquençage décalé des phases du cycle de vie

L'analyse longitudinale permet d'apprécier la conception dynamique du design expérientiel. Il apparaît clairement que le séquençage des différentes phases du cycle de vie n'est pas linéaire mais décalé. Nous avons identifié ce phénomène au niveau de la phase de création ; il en est de même pour les phases de déploiement et de maturité. Le déploiement du concept blanc a commencé pendant la création du concept brun ; l'animation de l'enseigne a débuté au cours du déploiement. Il y a donc un chevauchement entre les phases, certaines débutant alors que les précédentes sont encore « actives ».

Nous ne dressons pas le même constat pour la phase de redéploiement. Pour Richard et Sanchez (2009 ; 66-67), la dernière phase de cycle de vie du concept correspond au « déclin » ; elle débute dès que les magasins commencent à perdre de la clientèle. Une reconfiguration totale de l'espace de vente doit alors être envisagée, en préservant (ou pas) l'ADN de la marque ou de l'enseigne, et nécessite des investissements importants, initiant un nouveau cycle et une nouvelle phase de création. Cette situation est concordante avec celle des magasins *Photo Station* à la fin de l'année 2005 et ayant précédé la phase de création à l'étude. Par contre, le redéploiement observé en 2011 émane d'un changement organisationnel, à savoir une modification majeure dans l'actionnariat de l'entreprise, et n'intervient pas dans un contexte de contre-performances commerciales. La refonte du design est

minime et vise uniquement à harmoniser les différents réseaux physiques de distribution de l'opérateur. En ce sens, le redéploiement à l'étude se rapproche davantage de la phase de maturité que de la phase de déclin.

2.4.2. Évolutions de l'intrigue : de la formalisation à la dilution

L'analyse de la phase de déploiement confirme l'impact de la vision entrepreneuriale du dirigeant sur la qualification de l'intrigue. Elle rend compte des ajustements organisationnels opérés en vue de la réalisation de cette vision, tels que la création d'un service mixte Travaux, la création de postes de correspondants ou la fusion des deux réseaux sous l'enseigne *Photo Service Orange*.

Les phases de déploiement et de maturité sont caractérisées par des initiatives dédiées à la tangibilisation de « *l'énonciation du thème* » (Rémy, 2006), relayées respectivement à l'interne (« *bible* ») et à l'externe par des actions de communication variées.

La rédaction-diffusion de l'ouvrage interne au cours du déploiement est remarquable car elle vise à « inoculer » une culture d'entreprise congruente avec l'intrigue (ou « *le processus de réenchancement initié par le détaillant* ») et à y faire adhérer l'ensemble du personnel. Cette intervention est significative et rejoint les recommandations de Badot et Filser (2007) sur la conception de magasins expérientiels.

Enfin, le rachat par *Orange* a entraîné progressivement un rapprochement avec le design *NEXT* des agences *France Télécom*, dénaturant, altérant et diluant l'intrigue telle qu'elle était envisagée en phase de création du concept brun.

2.4.3. Évolutions de l'action et du décor : mise en évidence des interactions et caractéristiques dynamiques

Tout comme l'intrigue, l'action s'est davantage formalisée durant la phase de déploiement (« *aide-mémoire* »). L'analyse confirme le développement de « *compétences relationnelles institutionnalisées* » (Rémy, 2000) pour le personnel de contact, ce qui est cohérent, au regard de la littérature, avec le décor du type « *point-conseil* » (Aubert-Gamet et Cova, 1999) et l'intrigue identifiée.

L'évolution des gammes de produits et services impacte nécessairement l'action et par conséquent, le décor. Elle intervient de façon récurrente au cours des différentes phases du cycle de vie et émane tant des innovations technologiques et mutations sectorielles que des priorités et actualités commerciales de *Générale de Téléphone* ou d'*Orange*. Pour autant, l'action a connu peu de modifications et n'a pas occasionné de changements majeurs au niveau des mécanismes praxéologiques. La suppression

d'indices afférents au mécanisme rhétorique du décor en phase de redéploiement a néanmoins affecté les interactions entre le personnel et les clients.

Les résultats obtenus sur l'évolution du décor nous amènent à établir un lien entre la phase de cycle de vie du design et les préoccupations reliées aux strates temporelles de la conception du décor (Zavaro *in* Richard et Sanchez, 2009). En effet, nous identifions une prégnance de la strate permanente en phase de création (couleurs, formes, matériaux, éclairage, coque, façade, agencement) ; la phase de déploiement se concentre davantage sur la strate évolutive (mobilier, signalétique, merchandising, tenues) et la phase de maturité sur les strates évolutive et événementielle (PLV, accessoires de présentation). La phase de redéploiement, quant à elle, rebascule à nouveau sur la strate évolutive et dans une moindre mesure, permanente (couleurs et façade).

En parallèle, la phase de déploiement a été essentiellement consacrée à des optimisations des mécanismes hédonico-sensoriel et rhétorique, permettant de renforcer l'intrigue. La duplication du design a nécessité une réflexion autour de l'adaptabilité du concept aux différentes configurations d'espaces de vente. Elle a également engendré des améliorations « logistiques » du mécanisme fonctionnel, destinées à optimiser les coûts et délais liés au déploiement mais aussi à simplifier la gestion quotidienne du magasin en anticipant la phase de maturité.

Les modifications apportées pendant la phase de maturité concernent uniquement des mécanismes fonctionnels. La phase de redéploiement a donné lieu à la suppression d'éléments des mécanismes hédonico-sensoriel et rhétorique significatifs et à une modification du mécanisme fonctionnel (merchandising, signalétique), renforçant la valorisation critique du design expérientiel.

2.4.4. Évaluations du design : une mise à l'épreuve de la flexibilité du design expérientiel et du maintien de la cohérence

À l'image de la phase de création, les critères d'évaluation du design expérientiel correspondent à des indicateurs de performance commerciale des réseaux (volume de ventes, décomposition du panier moyen, part de marché des réseaux). Le taux d'homologation des contrats fait également l'objet d'un suivi constant ; signe d'une prestation de service qualitative pour l'opérateur et le client, il est aussi directement relié à la rémunération de l'entreprise par *Orange* et donc à sa rentabilité. L'ensemble des ces indicateurs permet d'apprécier la « viabilité économique » du design.

L'appréhension du « *positionnement vécu* » (Pontier, 1986) lors des différentes phases du cycle de vie constitue une seconde catégorie relative à l'évaluation. Il est questionné de façon informelle à chaque visite des managers en magasin, à chaque « *briefing mensuel* » avec les responsables régionaux, ... Le positionnement vécu correspond à l'adaptation de la proposition de valeur de la marque, interprétée et traduite dans chaque magasin du réseau. Pour Pontier (1986), le positionnement vécu est d'autant

plus important que le positionnement voulu apparaît novateur et mobilise l'environnement des espaces de vente.

Plusieurs initiatives ont été mises en place à cette fin en phase de création mais aussi lors du déploiement. Les données relatives à l'évaluation du design au cours de cette période confirment une concordance effective du positionnement vécu avec le positionnement voulu.

Les échanges avec l'équipe Travaux et des conseillers de vente ont également rendu compte de plusieurs problématiques liées à la conception du design et à sa flexibilité. Notre analyse permet de qualifier différentes facettes de la flexibilité au gré du cycle de vie du design, rejoignant ou enrichissant la littérature abordée.

Tout d'abord, l'étude de la phase de déploiement met en exergue les limites du design quant à sa capacité d'adaptation aux différentes configurations d'espaces et différentes zones de chalandise. La littérature académique souligne la difficulté du déploiement liée à la taille des magasins : « *this whole issue of transferring an idea from paper into a physical reality becomes even more complicated when store sizes vary* » (Turley et Chebat, 2002 ; 136). Néanmoins, le terme de « *configuration* » dépasse la notion de « taille ». Par ailleurs, la localisation des magasins constitue un point crucial dans la stratégie des enseignes et a fait l'objet des premières recherches académiques en distribution ; elle représente sans conteste un élément à prendre en considération dans le développement d'un nouveau design expérientiel.

Ces résultats, intrinsèques à la logique de déploiement, soulèvent la question de la standardisation du design vs. la création d'une typicalité locale. L'équipe Travaux de *Générale de Téléphone* aurait souhaité développer un « *concept plus light* » ; l'architecte s'est soucié, quant à lui, de trouver une originalité tout en préservant l'identité. Dans le cadre du cas à l'étude, l'adaptation du design est requise en raison de l'hétérogénéité des cellules commerciales. Elle semble fortement standardisée, à l'opposé du concept « *anticoncept* » évoqué par Hervieu (2012).

La flexibilité est également reliée à l'évolutivité temporelle du design, exigée tant par les changements des gammes de produits et services et des priorités commerciales de l'enseigne que par les chalands. L'expérience en magasin n'est pas ponctuelle (Antéblan, Filser et Roederer, 2013) et le spectacle de la marque doit être constamment renouvelé.

L'évaluation de *Photo Station/ Photo Service Orange* révèle les carences du design étudié relatives à la conception des strates évolutive et événementielle (Zavaro in Richard et Sanchez, 2009). L'analyse du décor a souligné une évolution des préoccupations de conception en fonction du cycle de vie du design ; il apparaît dommageable d'envisager la strate évolutive qu'au cours du déploiement et la strate événementielle en phase de maturité. Une réflexion autour de la régénération du design expérientiel, entamée dès la phase de création, optimiserait la flexibilité « temporelle » de l'espace de vente. Notre recherche démontre que la conception permanente a figé l'agencement et altéré la

capacité d'évolution du design. Rendre l'agencement « *soft* », à savoir plus modulable, constitue donc un axe d'optimisation intéressant. Ce résultat explore la problématique du « *vieillesse rapide de l'attrait du magasin physique* » (Picot-Coupey, 2013) et l'importance d'envisager, dès la conception en phase de création, le renouvellement de la théâtralisation.

La flexibilité du design concerne aussi le cadre de participation du chaland à l'action. La « montée en puissance » des magasins génère un trafic plus important de clientèle et met davantage en lumière les limites liées à l'unicité du parcours-client et à l'absence de dispositifs d'auto-détermination, notamment en phase de découverte.

Cette faiblesse du design est d'autant plus prégnante qu'elle n'est pas reproduite dans les nouveaux designs expérientiels des enseignes concurrentes. Les compétiteurs contre-attaquent et imitent la présentation (partielle) en vitrines et la vente assise. Ils établissent de fait les nouveaux codes du secteur et innovent, en proposant des parcours multiples de découverte des nouveaux produits et services mais aussi, pour *SFR*, en développant un mécanisme hédonico-sensoriel synesthésique singulier. La capacité de différenciation du design *Photo Service Orange* s'en trouve altérée.

Au-delà des limites inhérentes à la flexibilité du design, des éléments d'incohérence relatifs au décor sont encore recensés en phase de maturité. Liée à une modification de signalétique intervenue au cours du déploiement, la problématique autour de l'« *univers Mobile Service* », apparue en phase de maturité, questionne l'authenticité du décor au regard de l'intrigue. Le comptoir, le linéaire, le mot « *Service* », sont des signes véhiculés aux chaland et symbolisent le service après-vente, service qui serait d'ailleurs congruent avec l'intrigue.

Enfin, les interventions d'*Orange*, amorcées en phase de maturité par la surabondance de la promotion sur lieu de vente, et amplifiées en phase de redéploiement, déstabilisent la cohérence entre le décor et l'intrigue et contribuent à diluer progressivement l'intrigue.

2.4.5. Coproduction du design expérientiel

L'analyse des phases de déploiement, maturité et redéploiement relate des « épisodes » de coproduction du design avec des prestataires extérieurs (architectes et maîtres d'œuvre en phase de déploiement, agences de publicité en phase de maturité), avec le personnel de contact en phase de déploiement et de maturité, et avec *Orange* en phase de maturité et de redéploiement.

Les interventions respectives des parties-prenantes diffèrent donc en termes de temporalité, mais aussi en termes de composante(s) de la production d'expérience impactée(s) et des conséquences sur le processus de conception. Ainsi, alors que les prestataires extérieurs et *Orange* sont intervenus exclusivement ou majoritairement sur le décor, les relations avec le personnel de contact ont affecté essentiellement l'action.

Par ailleurs, dans le prolongement des formations d'appropriation initiées dès la phase de création, la co-crédation de valeur avec le personnel de contact est favorisée en phase de d'ploiement par la formalisation de la culture manag'riale (« bible ») et le parrainage des nouvelles quipes par des correspondants. L'« empowerment » du personnel, coh'rent avec l'intrigue et la vision interne du dirigeant, incite les conseillers de vente à innover dans leurs rencontres de services (comme en phase de cr'ation) et à d'velopper une « intelligence de situation » face aux demandes des clients en phase de maturit'.

Le choix des prestataires ainsi que la gestion du projet de conception peuvent engendrer une co-destruction de valeur accidentelle, li'ee aux crit'eres de co'ts, qualit' et d'lais en phase de d'ploiement, mais aussi au maintien de la coh'rence entre le d'cor et l'intrigue en phase de maturit'. Il ressort de notre analyse deux pistes quant aux facteurs-cl's de succ's inh'erents à ce type de coproduction : prem'ement, cr'ation et r'alisation requi'rent la mobilisation de comp'tences distinctes et le r'le de l'enseigne est d'orchestrer ces comp'tences. La gestion d'une coproduction tripartite (architectes ou cr'atifs / enseigne / ma'tre d'uvre) s'av're d'licate et impacte significativement le processus de d'ploiement, tant au niveau du rythme et de la qualit' de l'ex'cution qu'au niveau de la traduction de l'intrigue dans le d'cor. Deuxi'ement, la multiplicit' des intervenants externes et internes complexifie la conception et d'nature progressivement les messages, à l'image des diff'rentes actions de communication initi'ees en phase de maturit' avec plusieurs agences de publicit' ou des modifications sur le d'cor engag'ees par les diff'rents d'partements d'Orange en phase de maturit' et de red'ploiement. La coh'rence du d'cor et des diff'rentes formes d'nonciation de l'enseigne (R'my, 2006) dans le cadre du « *design de la relation* » (Bucci, 1998) est alt'r'ee, endommageant de fait l'authenticit' du design exp'ientiel propos'.

2.4.6. Identification d'interrelations entre les th'emes analys's

L'interpr'tation des phases de d'ploiement, maturit' et red'ploiement permet de confirmer et/ou d'identifier des relations entre les diff'rents th'emes de notre analyse :

- entre la vision du dirigeant et l'ensemble des th'emes : nous avons fait le choix de regrouper la vision sous le th'eme de l'intrigue mais il est apparu au gr' de notre analyse que la vision du dirigeant, si elle impacte avant tout l'intrigue, transcende l'ensemble du processus de conception, y compris la coproduction et l'valuation du design, et lui assure une coh'rence globale :

« La probl'matique chez Orange, c'est qu'il n'y a aucune coh'rence. Pour ça, il faudrait qu'il y ait un homme et une vision. » (DA)

Le passage de *Photo Station/ Photo Service* à Orange en phase de red'ploiement s'accompagne d'un changement majeur d'chelle au niveau de l'environnement organisationnel. D'une

« petite » organisation, animée par le projet personnel et la vision d'un dirigeant, l'entreprise est désormais gérée par une multinationale où « *tout est divisé* » et « *chacun travaille dans son coin* », « *sans aucune cohérence* ». La vision entrepreneuriale d'un dirigeant et le type d'organisation nous semblent jouer un rôle prépondérant et questionnent les conditions nécessaires à l'innovation.

- entre l'action et le décor : l'évolution des gammes et l'animation des ventes en phase de maturité modifient les interactions avec les clients mais aussi le décor ;
- entre le décor, l'action et l'intrigue : la suppression des dispositifs rhétoriques d'action collective en phase de redéploiement inhibent la pratique des rituels instaurés depuis la phase de création et brouillent l'intrigue, de même que le retrait du design graphique développé en phase de déploiement ;
- entre la coproduction et l'action / le décor : à savoir entre le personnel de contact et l'action (puis le décor), entre les prestataires extérieurs et le décor ; entre *Orange* et le décor.

La mise en évidence de ces relations lors des phases de déploiement, maturité et redéploiement permet de mieux circonscrire le processus de conception d'un design expérientiel des espaces de vente.

Conclusion Chapitre 5

« Face à l'essor du commerce électronique et à l'émergence du commerce mobile qui bouleversent le secteur du commerce de détail, le magasin physique a-t-il un avenir ? La réponse semble positive : si le magasin physique traditionnel est remis en cause, il est moins appelé à disparaître qu'à être réinventé. » (Picot-Coupey, 2013 ; 51).

L'étude de cas *Photo Station* constitue une bonne illustration de réinvention de l'espace de vente physique : face à la concurrence intratype mais aussi intertype du secteur de la téléphonie mobile (internet et service clients), la conception d'un design expérientiel innovant autour du thème du tiers-lieu, impulsée par la vision d'un nouvel actionnaire-dirigeant, a contribué au succès de l'enseigne.

Pour orchestrer le thème du tiers-lieu, les attributs physiques et sensoriels de l'espace de vente se sont conjugués au développement simultané et congruent de « *compétences relationnelles institutionnalisées* » au niveau du personnel de contact (Rémy, 2000), qu'une culture managériale adéquate a favorisées.

Trois designs expérientiels différents ont été créés et testés ; deux d'entre eux ont commencé à être déployés ; un seul a finalement été conservé, faisant l'objet de plusieurs séries de modifications incrémentales.

Les résultats présentés apportent un éclairage sur le processus de traduction d'un repositionnement d'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente. Ils permettent d'appréhender une conception dynamique autour des trois composantes de la production d'expérience que sont l'intrigue, l'action puis le décor (Filser, 2002) ainsi que le rôle moteur de l'évaluation dans le processus global. Plus précisément, ils ont révélé l'implémentation de mécanismes et dispositifs-clés inhérents à l'action et/ou au décor et qui caractérisent la théâtralisation de l'espace de vente, en lien avec l'intrigue.

La coproduction entre les différentes parties-prenantes, sous-jacente à la conception du design expérientiel, peut occasionner tant des épisodes de co-crédation que de co-destruction intentionnelle ou accidentelle de valeur (Plé et Chumpitaz Cécères, 2010), qui impactent la proposition adressée aux consommateurs. Plus particulièrement, l'analyse dévoile un phénomène peu abordé dans la littérature et qui est remarquable : la compétition entre enseignes.

Enfin, la vision entrepreneuriale joue un rôle prépondérant sur l'ensemble du processus et porte l'innovation.

Le traitement longitudinal met en exergue les évolutions du design au travers d'un « séquençage décalé » ou enchâssement des phases du cycle de vie, de même qu'il laisse apparaître des événements ou problématiques spécifiques à chaque phase.

Le chapitre suivant, en prolongement logique de celui-ci, s'attache à discuter les principaux résultats de notre travail, à en circonscrire les contributions et à en aborder tant les limites que les perspectives de recherche.

CHAPITRE 6

DISCUSSION, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

SECTION 1. Discussion des résultats de l'étude longitudinale de cas enchâssés...344

1.1. Composantes du design expérientiel des espaces de vente	344
1.2. Proposition d'un schéma compréhensif du processus	352
1.3. Coproduction du design expérientiel des espaces de vente.....	357
1.4. Évolution temporelle du processus	360

SECTION 2. Apports, limites et perspectives..... 364

2.1. Apports méthodologiques, théoriques et managériaux.....	364
2.2. Limites de la recherche	381
2.3. Perspectives de recherche	384

CHAPITRE 6 – DISCUSSION, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

L'étude longitudinale de cas enchâssés présentée dans le chapitre précédent restitue la traduction du repositionnement opérée par l'entreprise *Photo Station* dans le design expérientiel de ses espaces de vente. Elle retrace la stratégie de conception mobilisée par l'entreprise, tant au niveau du processus que du résultat.

Nous présentons les résultats de notre recherche et les mettons en perspective avec la littérature (Section 1). Cet exercice permet d'appréhender les contributions de notre travail doctoral d'un point de vue méthodologique, théorique et managérial ainsi que ses limites et perspectives de recherche (Section 2).

SECTION 1

DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE LONGITUDINALE DE CAS ENCHÂSSÉS

L'étude empirique a permis d'améliorer notre connaissance des composantes du design expérientiel (1.1.), de proposer un schéma compréhensif de notre objet de recherche (1.2.), de mettre en exergue le rôle de la coproduction (1.3.) et d'appréhender l'évolution temporelle du processus sur l'intégralité du cycle de vie du design expérientiel (1.4.).

1.1. Composantes du design expérientiel des espaces de vente

1.1.1. Une conception holistique basée sur l'interaction souhaitée du chaland avec l'espace de vente

Pour Picot-Coupey (2013 ; 56), le magasin physique « *a pour atout d'être le seul point de contact à pouvoir permettre des relations interindividuelles* ». Nous nuancerons néanmoins ce propos, dans la mesure où les réseaux sociaux, les blogs, les forums, voire même certains sites d'enseignes, permettent eux aussi d'avoir des relations sociales. À ce sujet, l'article de Schulze, Schöler et Skiera (2014) sur le marketing viral à partir de *Facebook* met bien en évidence le rôle-clé des mécanismes de partage entre les individus à partir des réseaux sociaux. Cependant, à la différence de l'espace de vente physique, les relations y sont virtuelles et non personnelles.

Le design expérientiel étudié capitalise justement sur la création de relations personnelles (en face-à-face), contribuant à rassurer les consommateurs au regard de la consommation d'une offre de services

technique et complexe. Grâce à l'espace de vente physique, l'enseigne souhaite instaurer un lien avec ses « *adhérents* » et « *créer un climat de confiance* ». À cette fin, les échanges sociaux visés par l'enseigne privilégient les relations entre le personnel de contact et les chalandes davantage que les relations entre clients.

La thématization du tiers-lieu a ainsi été convoquée, transformant le magasin en un lieu de vie, hospitalier et confortable, fréquenté par un public d'habitues (« *adhérents* »). Le magasin tiers-lieu « *prolonge la maison (premier lieu) dans la sphère publique indépendamment du travail (deuxième lieu). Les échanges et les conversations en sont le cœur* » (Picot-Coupey, 2013 ; 56). L'environnement social joue donc un rôle prépondérant (Baker, 1986 ; Turley et Milliman, 2000).

L'analyse démontre que la réflexion menée autour de l'intrigue et de la thématization (Rémy, 2006) a tenu compte des attentes des consommateurs au regard de la complémentarité multi-canal de l'opérateur *Orange*, conformément aux recommandations d'Antéblian et al. (2013 ; 103) :

« *Les spécificités des points de vente physiques et les possibilités qu'ils présentent pour développer des stratégies expérientielles ou immersives (Carù et Cova, 2006 ; Maubisson, 2012), ne doivent pas être abandonnées au motif de l'existence de plusieurs canaux. En revanche, l'articulation est nécessaire pour que le consommateur pilote une expérience omni-canaux qui ait un sens et qui corresponde bien aux attentes liées à chaque canal mobilisé.* »

Concernant l'évaluation des besoins des clients au regard des différents canaux, la problématique relative aux prestations de service après-vente, détectée en phase de maturité, prouve que toutes les attentes liées au magasin physique n'ont pas été entièrement appréhendées. Néanmoins, à la différence des autres canaux de distribution d'*Orange* qui offrent des avantages pratiques (prix, accessibilité, informations, ...), l'espace de vente à l'étude propose une immersion dans une expérience conviviale et chaleureuse, à même de favoriser l'émergence d'une « *valeur de lien* » (Cova, 1997 ; Rémy, 2000) entre l'enseigne et ses clients.

Nous avons initialement associé le design expérientiel aux modalités de traduction du repositionnement d'une enseigne par l'environnement physique dans sa globalité (soit le design et l'ambiance), intégrant les dimensions enchâssées de l'environnement social¹³⁴. Les résultats obtenus démontrent que le succès du design expérientiel étudié émane tant des caractéristiques physiques et sensorielles de l'espace de vente que des « *compétences relationnelles institutionnalisées* » du personnel de contact (Rémy, 2000), convergentes avec le thème du tiers-lieu mobilisé.

Il apparaît très distinctement que la conception de l'offre expérientielle *Photo Station* a été envisagée de manière holistique et a reposé sur « *une stratégie de création d'expérience (...) qui comprend les facteurs d'ambiance (variables d'atmosphère), mais aussi le design du point de vente (Bonnin et Goudey,*

¹³⁴ Cf. Chapitre 1 Section 2.

2012) et les interactions sociales (Babin et al., 2004 ; Lemoine, 2005) et dont la congruence est indispensable » (Antéblan, Filser et Roederer, 2013 ; 99). Le design expérientiel des espaces de vente convoque donc conjointement les trois catégories de facteurs identifiées par Baker (1986).

Par ailleurs, au-delà des interactions sociales, le design expérientiel étudié traite de l'ensemble des interactions du chaland avec le magasin par la réflexion menée autour du « *parcours-client* ». Le principe d'interaction, au cœur du paradigme expérientiel et de la « *Service-Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004), est donc saillant.

Autrement dit, la conception holistique relevée, de même que la prégnance du concept d'interaction entre l'espace de vente et l'individu, attestent du manque d'adéquation de la classification des « *atmospherics* » avec la réalité observée.

Ces résultats ne font que confirmer nos choix théoriques mais il nous importait de les souligner. Tout comme la perception du consommateur, la conception du design expérientiel étudié est holistique. Cette dernière s'est élaborée à partir de l'interaction souhaitée avec le chaland.

1.1.2. Intrigue, action et décor : une conception en gigogne

L'analyse des données de la phase de création, confirmée par les analyses subséquentes des trois autres phases, a fait émerger cinq thèmes, dont trois correspondent aux composantes de la production d'expérience développées par Filser (2002).

Ces résultats confirment la mobilisation de « *la scénarisation de l'expérience comme outil de positionnement de l'enseigne* » (Antéblan, Filser et Roderer, 2013 ; 101) :

« *La stratégie des distributeurs consiste à produire des expériences en enrichissant le positionnement initial de l'enseigne à partir d'un habillage expérientiel autour de trois constantes (Filser, 2002) : le décor (la théâtralisation au service du produit) ; l'intrigue (le récit qui raconte l'histoire du produit, de ses origines à ses projets) et l'action (les relations entre le chaland et l'enseigne, partie intégrante de l'expérience, qui vont des interrelations en magasin à l'expression des consommateurs sur les sites d'e-commerce, les blogs ou les réseaux sociaux).* »

Au-delà de la cohérence des thèmes identifiés avec la littérature, l'analyse démontre que les trois composantes ne sont pas des construits distincts mais sont inter-reliés. Alors que le décor constituait notre objet d'étude initial, l'étude de cas longitudinale réalisée nous amène à considérer au même titre l'intrigue et l'action. À l'image des « poupées russes », les trois composantes gigognes « s'emboîtent » les unes dans les autres. L'intrigue est la toile de fond pour la conception de l'action et du décor ; l'action relie le chaland au décor et au personnel de contact ; le décor sert d'écrin à l'intrigue et à l'action (Cf. Figure 6.1.).

Figure 6.1. Représentation des composantes de la production d'expérience, mécanismes et dispositifs-clés du design expérientiel



Dans le cas de *Photo Station*, l'intrigue émane de la vision du dirigeant, et correspond plus précisément à la vision centrale externe de l'actionnaire-dirigeant (Filion, 1991), soit le positionnement voulu pour la nouvelle enseigne sur le marché de la téléphonie mobile.

Associé à la vision, le contexte (ou plutôt l'interprétation du contexte opérée par le dirigeant), impacte la nature du repositionnement et le degré de rupture de l'innovation qui doit être engagé au niveau du design expérientiel : « *plus la vision centrale externe est originale et différenciée, plus la vision centrale interne doit s'ajuster, présenter des modèles organisationnels cohérents pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe* » (Filion, 1991 ; 115).

L'étude de la phase de création démontre que la formulation de l'intrigue doit dépasser la simple expression du positionnement et des axes de différenciation de la marque-enseigne. L'intrigue correspond à l'énonciation du thème (Rémy, 2006) et constitue « *l'histoire à raconter au client* » (Bonnefoy-Claudet, 2011). Elle doit non seulement être différenciante, tenir compte des attentes des consommateurs au regard de la complémentarité multi-canal, mais aussi crédible et légitime. Ces résultats corroborent les trois « *écueils* » inhérents aux stratégies expérientielles que Roederer (2008, 2012b) a recensés. Ils renvoient également à la littérature que nous avons abordée en *design management*. Richard et Sanchez (2009 ; 75-76) ont ainsi mobilisé les concepts de « *vision* », « *positionnement et différenciation* », « *territoire* », « *vocation, mission, promesse* » dans leur matrice de construction d'un concept point de vente. Lefebvre in Dioux et Dupuis (2009 ; 302) évoque le « *savoir-faire* » et la « *différence* ».

La restitution de la réflexion de *Photo Station* autour du « *parcours-client* » a permis de réaliser un parallèle avec les cinq étapes du « *cycle des envies* » (Richard et Sanchez, 2009). L'analyse de l'action envisagée a également mis en relief les éléments du décor mobilisés par les concepteurs pour orchestrer l'interaction du chaland avec l'espace de vente. Enfin, les données afférentes à la conception de l'action et du décor ont conduit au recensement de « *mécanismes* », qui correspondent à des ensembles d'« *indices mécaniques* » (Haeckel et al., 2003) destinés à véhiculer des messages de nature

variée et à stimuler les différentes dimensions de l'expérience en magasin (Roederer, 2008) : « *Considérées dans le contexte de magasinage, les dimensions de l'expérience forment, chez l'individu, un dialogue intime entre plaisir, sens, action et temps* » (Antéblan et al., 2013 ; 95). Cinq étapes jalonnent donc l'expérience client en magasin, au cours desquelles interviennent différents mécanismes.

Dans le cas de *Photo Station Orange brun* puis *Photo Service Orange*, la théâtralisation du thème du tiers-lieu s'est traduite par différents types de mécanismes et dispositifs-clés au niveau du décor, dont certains servent l'action envisagée. Nous retenons ce design car son analyse relate la plus grande exhaustivité de mécanismes et dispositifs.

Ainsi, au-delà du mécanisme fonctionnel qui accompagne le visiteur tout au long de l'expérience en magasin, un mécanisme praxéologique/rhétorique significatif a été identifié. Il regroupe des dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective (Carù et Cova, 2006), qui ont été établis au niveau des étapes « donner envie de découvrir » (étape 2) et « donner envie de rester » (étape 4) du parcours-client, étapes du parcours les plus significatives en termes de combinaisons de mécanismes et dispositifs. Ce résultat suppose donc (voire corrobore) l'inter-relation entre les dimensions praxéologique et rhétorique de l'expérience, mise en évidence par Ladwein (2003a) et Heilbrunn (2010a).

Le décor, qui sert d'écrin au récit, engage le visiteur au niveau sensoriel et favorise, en plus de servir l'action, la mise en sens de l'expérience. Un mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique, constitué par les formes, les couleurs, les matériaux, le mobilier et l'éclairage agrmente le décor et accompagne le client tout au long de sa visite, encourageant son immersion et renforçant les différents dispositifs praxéologiques/rhétoriques. À nouveau, ces données coïncident avec les travaux de Ladwein (2003a, 2003b), les concepteurs du design expérientiel considérant des inter-relations entre les dimensions hédonico-sensorielle/praxéologique d'une part et hédonico-sensorielle/rhétorique d'autre part.

Le design expérientiel étudié propose donc des mécanismes et dispositifs qui constituent les ressources opérantes (ou opératoires) que l'enseigne met à la disposition du chaland dans ses espaces de vente. Au regard de cette proposition de valeur, le consommateur est libre d'activer ses ressources opérantes que représente son « *système expérientiel* » (Antéblan et al., 2013), composé des quatre dimensions enchâssées de l'expérience.

Ainsi, la multiplicité des mécanismes identifiés démontre la prise en compte d'une activité de magasinage « *multifacette* » (Bäckström, 2006), à même de répondre aux diverses combinaisons de motivations possibles.

Tout comme les dimensions expérientielles, les différents mécanismes et dispositifs recensés correspondent aux quatre niveaux de lecture des modalités d'expérience d'un lieu de service (Heilbrunn et Courtois, 2008) :

- Le mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique traduit et conjugue le niveau substantiel, lié à la valorisation des éléments polysensoriels et le niveau situationnel, qui renvoie au cadre de consommation et à la métaphore du lieu (tiers-lieu) ;
- Le mécanisme praxéologique/rhétorique, qui regroupe les dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective, transcrit et associe le niveau référentiel, qui consiste à valoriser les fonctions du lieu, au niveau interactionnel, qui met l'emphasis sur les relations humaines.

Enfin, l'architecture extérieure du magasin et la vitrine jouent un rôle essentiel. Ainsi, les innovations du design expérientiel (vitrines téléphones, tables de vente, ...), visibles depuis l'extérieur, créent des éléments de surprise (Rust et Oliver, 2000 ; Hetzel, 2002a) et suscitent la curiosité des passants (Cochoy, 2011), les invitant à entrer dans le magasin (étape « donner envie d'entrer » - étape 1).

1.1.3. Participation du chaland à l'expérience en magasin

La théâtralisation de l'espace de vente a débuté par la réflexion autour de l'action. Le parcours-client, tel que défini, prévoit l'interaction du chaland avec le personnel de contact, les produits et le magasin. L'action circonscrit donc la participation du visiteur et convoque en premier lieu la dimension praxéologique de l'expérience (Ladwein, 2002, 2003b) : « *Il existe un lien direct entre dimension praxéologique et participation du consommateur dans l'expérience* » (Antéblian et al., 2013 ; 97).

Antéblian et al. (2013) distinguent trois niveaux ou formes de participation : la collaboration interprétative correspond à l'interprétation réalisée par le consommateur pour associer du sens au contexte auquel il est exposé ; l'autoproduction dirigée envisage l'ensemble des actions que le client doit effectuer et revient à créer des cadres comportementaux bien définis, ou scripts, pour lesquels le consommateur n'a que très peu d'autonomie ; enfin, la coproduction créative convoque la créativité et les compétences de l'individu et lui confère une grande liberté. Les auteurs poursuivent en réalisant un parallèle entre les formes de participation sollicitées par la dimension praxéologique et les autres dimensions de l'expérience :

« *La coopération interprétative concerne en premier lieu la dimension rhétorique de l'expérience, à la fois sa valeur de signe et son sens métaphorique. L'autoproduction dirigée, scénarisée de façon plaisante, peut activer la dimension hédonico-sensorielle et le rapport au temps de l'expérience. Enfin, la coproduction créative peut potentiellement activer le système expérientiel que forment les dimensions de l'expérience* » (Antéblian et al., 2013 ; 97).

L'interprétation des résultats de notre étude de cas longitudinale permet d'approfondir ce rapprochement, en mettant en perspective les niveaux de participation avec les niveaux de lecture des modalités de l'expérience en magasin ainsi que les mécanismes et dispositifs-clés identifiés.

Le secteur d'activité étudié, à savoir la téléphonie mobile, implique une participation active du client dans le cadre de la servuction ; l'autoproduction dirigée a donc été logiquement sollicitée, quel qu'ait été le design expérientiel initié par l'entreprise (*Fotofone*, *Photo Station Orange* « blanc » et « brun »). En revanche, *Photo Station Orange*, notamment le concept brun, convoque aussi considérablement la coopération interprétative du chaland.

Les mécanismes hédonico-sensoriel/rhétorique et praxéologique/théorique encouragent les deux formes de participation en combinant des niveaux de lecture des modalités de l'expérience en magasin distincts (Heilbrunn et Courtois, 2008) :

- L'autoproduction dirigée est encouragée par le mécanisme hédonico-sensoriel (/rhétorique) au niveau substantiel et par le mécanisme praxéologique(/rhétorique) aux niveaux référentiel et interactionnel. Elle est également supportée par le mécanisme fonctionnel : « *cette forme de participation à l'expérience de magasinage, très instrumentale, est source de valeur utilitaire ou fonctionnelle* » (Antéblian et al., 2013 ; 96).
- La collaboration interprétative est impulsée par le mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique au niveau situationnel et par les dispositifs d'accompagnement et d'action collective du mécanisme praxéologique/rhétorique, qui facilitent au niveau interactionnel la mise en sens de l'expérience et contribuent à l'exercice des rituels en lien avec l'intrigue, leur conférant une portée symbolique.

Associée à l'autoproduction dirigée, la logique fortement « *company-driven* » (Carù et Cova, 2007) dans laquelle le design expérientiel a été conçu contraint le chaland et le prive d'autonomie dans son parcours. L'analyse effectuée a repéré l'absence d'un dispositif d'auto-détermination significatif, notamment en phase de découverte. Cette carence s'avère davantage préoccupante pour l'enseigne alors que des concepts concurrents sont lancés sur le marché et prévoient la coexistence de plusieurs parcours pour les visiteurs. Ainsi, l'autoproduction dirigée, et par là-même les stratégies expérientielles « *company-driven* », comportent une limite significative inhérente à l'absence de dispositifs d'auto-détermination conséquents au niveau du parcours, notamment en phase de découverte :

« *Le rôle confié au client peut décevoir en raison d'un script préétabli trop strict, qui correspond davantage à de l'autoproduction dirigée, et pose la question de la cohérence avec le positionnement expérientiel de l'enseigne* » (Antéblian et al., 2013 ; 101).

1.1.4. Mise en perspective des résultats avec la grille de lecture théorique du design expérientiel basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland

L'analyse démontre que la formulation et la qualification de l'intrigue doit répondre à différents critères : elle émane de la vision du dirigeant, doit être différenciante, crédible et légitime et dépasse la simple expression du positionnement. Elle constitue une véritable histoire à raconter et doit fournir des informations sur le message, la vocation, la mission, la promesse que souhaite formuler l'enseigne au travers de la conception de l'expérience en magasin. Ces éléments, mis en exergue par la confrontation des résultats avec la littérature en *design management*, se retrouvent dans le tableau 3.10. qui constitue la première étape de notre grille de lecture théorique¹³⁵.

L'intrigue, émanant du thème du tiers-lieu ou du « chez soi », convoque une valorisation utopique du design expérientiel (catégorie « image de soi »). L'action envisagée a nécessité la mise en œuvre de mécanismes fonctionnel et praxéologique/rhétorique. Un mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique complète le décor, assure l'immersion sensorielle et finalise la mise en sens de l'expérience.

Selon notre grille de lecture, le mode de valorisation utopique requiert la stimulation de toutes les dimensions de l'expérience en magasin (Cf. Tableau 3.11.). Ce premier point est confirmé. Par ailleurs, l'analyse nous a permis d'opérer un rapprochement entre le « *phasing de vente* » et le cycle des envies (Cf. Tableau 3.12.), de même qu'elle a conduit au recensement d'indices mécaniques pour chaque étape du parcours-client, dont la plupart avait été identifiée par la littérature et synthétisée dans le tableau 3.13..

L'analyse de contenu nous a amenés à envisager la traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel de l'espace de vente sous l'angle de l'intrigue, de l'action et du décor. Ces composantes de la production d'expérience figurent dans notre grille théorique (Cf. Tableau 3.10.) mais ont été « sous-estimées » au regard de la réalité observée. Elles permettent d'appréhender le rôle attribué au consommateur dans l'expérience et de dépasser la seule interprétation du décor. Ainsi, la mise en exergue des trois composantes démontre que le processus de conception holistique étudié repose sur une hypothèse de co-crédation de valeur avec le chaland.

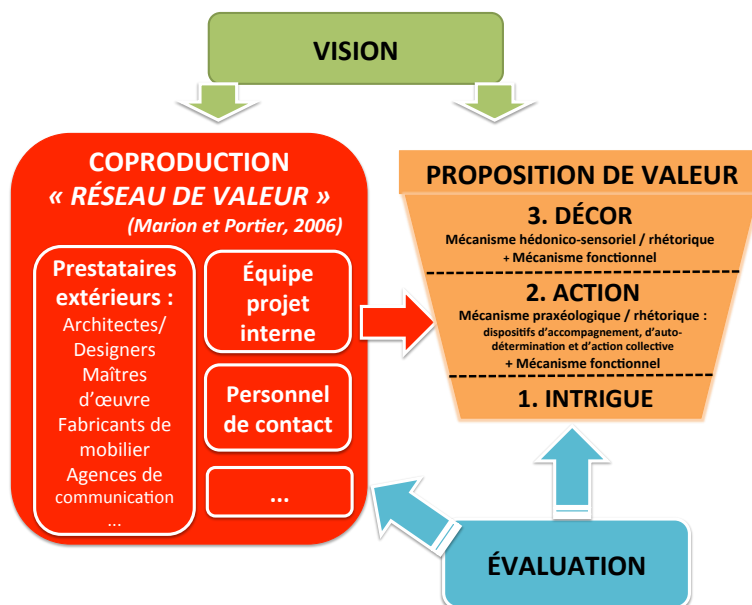
¹³⁵ Cf. Chapitre 3 Section 2.

1.2. Proposition d'un schéma compréhensif du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente

1.2.1. Compréhension de la structure du processus

L'étude de cas a mis en évidence des relations entre les cinq thèmes de notre analyse. Nous avons d'ores et déjà circonscrit la structure en gigogne qui lie les trois composantes du design expérientiel que sont l'intrigue, l'action et le décor. L'évaluation constitue le pivot du processus par l'effet de « *feed back* », générant des remises en cause successives au niveau des différentes composantes de la production d'expérience. Elle renvoie également à des problématiques en lien avec le processus de coproduction externe et interne du design expérientiel (appropriation par le personnel de contact, perceptions des dirigeants quant à la qualité des prestations des partenaires externes, ...). Enfin, si la vision du dirigeant est directement reliée à l'intrigue, elle transcende aussi l'ensemble du processus. Ces résultats nous amènent à proposer un schéma compréhensif du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel de l'espace de vente (Cf. Figure 6.2.).

Figure 6.2. Schéma compréhensif du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente



Le traitement longitudinal de l'étude de cas laisse apparaître le rôle fondamental de la vision du dirigeant. Liée à la formulation de l'intrigue, elle influence également les deux autres composantes du design expérientiel et intervient dans l'évaluation comme un premier indicateur de cohérence. Elle définit également les processus de coproduction et génère des « *ajustements organisationnels* » (Filion, 1991).

Les effets du changement de contexte organisationnel démontrent toute l'importance de la vision entrepreneuriale. À l'image d'un « château de cartes », l'absence de vision, liée à une culture organisationnelle plus « normative », décentralisée et moins flexible, dénature progressivement le décor et l'action, restreint les capacités d'« empowerment » du personnel de contact et dilue l'intrigue, altérant la différenciation de l'enseigne. Ces résultats engagent une réflexion sur les conditions de l'innovation dans le commerce de détail. En l'absence de vision ou dans le cas d'une vision plus « diluée », comment imaginer la régénération du design expérientiel des magasins étudiés en phase de redéploiement ?

Sous-jacente à la vision, il nous semble que la dimension personnelle du dirigeant a influencé la conduite du projet de repositionnement. La littérature en distribution néglige le parcours personnel des dirigeants d'enseigne alors que notre cas en montre toute l'importance. En effet, Daniel Abittan n'a cessé de reproduire la même vision et les mêmes pratiques que celles observées et rapportées dans l'étude de cas. En effet, initialement développée pour le secteur de l'optique (*Grand Optical*), la même approche a été mobilisée et appliquée aux secteurs de la photo (*Photo Service*), de la téléphonie (*Photo Station Orange* et *Photo Service Orange*) et plus récemment aux secteurs de l'audio-prothèse (*Acuitis*) et des pompes funèbres (avec le rachat de *Roc-Eclerc* en 2012). La conception de ces différents designs expérientiels a suivi un processus fort similaire et s'est concrétisée à chaque fois par des succès commerciaux. Vision et trajectoire des dirigeants semblent constituer des déterminants significatifs dans la conduite des stratégies.

L'évaluation a permis à l'entreprise d'affiner progressivement le design expérientiel et de rectifier les incohérences repérées afin d'optimiser l'authenticité de l'expérience proposée (Arnould, 2005 ; Graillot, 2005 ; Rémy, 2006). Les actions mises en place par l'entreprise rejoignent ainsi les recommandations de Petr (2002), de Rémy (2006), de Minvielle (2008) et de Roederer (2008, 2012b).

Au-delà des indicateurs commerciaux quantitatifs, l'entreprise a réalisé des post-tests auprès des chalandes et a consulté régulièrement le personnel de contact, afin de prendre la mesure de l'appropriation du design par les équipes de vente.

Les trois designs expérientiels successivement testés par l'entreprise en phase de création ont éprouvé la cohérence de la production d'expérience à différents niveaux :

- entre la vision et les trois composantes du design expérientiel ou entre le positionnement voulu et les caractéristiques de l'environnement de service (Kozinets et *al.*, 2002 ; Petr, 2002) ;
- entre les trois composantes (inter-cohérence) (Rémy, 2006 ; Roederer, 2008 ; Dioux et Dupuis, 2009) ;
- au sein même de chaque composante (intra-cohérence) : Dioux et Dupuis (2009) évoquent la bonne exécution tant au niveau de la conception du dessein que de la qualité du dessin.

L'analyse a également mis en exergue des problématiques liées à la cohérence des différentes formes d'énonciation (Rémy, 2006) en phase de maturité, ainsi qu'à l'inter-cohérence entre le décor et l'intrigue, en phase de maturité et de redéploiement.

La confrontation de nos résultats avec la littérature permet d'approfondir les questions de cohérence et d'authenticité. L'intra-cohérence est peu abordée dans les recherches académiques. Elle correspond à la formalisation d'une intrigue crédible, légitime et différenciante (Roederer, 2012b ; Richard et Sanchez, 2009 ; Lefebvre *in* Dioux et Dupuis, 2009) ainsi qu'à la cohérence interne des différents mécanismes et dispositifs en lien avec l'action et/ou le décor pour l'intégralité du parcours-client. L'inter-cohérence concerne d'abord le choix du mode de valorisation du design expérientiel dicté par l'intrigue et la pondération qui en découle dans la stimulation des différentes dimensions expérientielles (Cf. Tableau 3.11.). Elle fait également référence à la cohérence entre les différents mécanismes et dispositifs du décor, relayant ou non l'action, et qui permettent d'orchestrer, dans le cadre de la valorisation utopique, la proposition de valeur qui combine les « quatre modalités contractuelles » avancées par Heilbrunn (2010b) au gré des cinq étapes du parcours-client : le pratique, le critique (mécanisme fonctionnel), l'hédonique et l'utopique (mécanismes hédonico-sensoriel/rhétorique et praxéologique/rhétorique).

La compatibilité des différents mécanismes et dispositifs doit être appréciée au regard du parcours-client dans son intégralité (Cf. Tableaux 3.12. et 3.13). Ainsi, au-delà de la cohérence en lien avec les mécanismes existants, l'absence d'indices ou de dispositifs-clés aux différentes étapes du parcours-client devrait également être détectée (à l'image du dispositif d'auto-détermination en phase de découverte pour le concept *Photo Station Orange* ou du mécanisme hédonico-sensoriel pour *Photo Station Orange* « blanc »).

En somme, la cohérence de la proposition de valeur avec la vision du dirigeant, l'intra- et l'inter-cohérence entre les trois composantes du design expérientiel, de même que la cohérence entre les différentes formes d'énonciation (Rémy, 2006) doivent être appréhendées pour garantir l'authenticité de l'expérience proposée par l'enseigne et éviter l'émersion du consommateur (Graillot et *al.*, 2011). À cet effet, l'usage de notre grille de lecture théorique nous semble adéquat pour la phase de création ; le tableau 3.10. constitue un bon support pour l'auto-évaluation du projet au démarrage. L'entreprise doit veiller à maintenir les différents niveaux de cohérence identifiés tout au long du cycle de vie.

L'évaluation du design expérientiel rend également compte de la flexibilité du design expérientiel, dont la signification est ambivalente. Au cours du déploiement, la flexibilité du design correspond à sa capacité d'adaptation par rapport aux différentes configurations d'espaces (Turley et Chebat, 2002) et aux spécificités des zones de chalandise, posant la question du développement éventuel d'un concept « *bis* » ou « *allégé* ». La flexibilité en phase de maturité est davantage reliée à la modularité du décor et

à la capacité de régénération du design expérientiel, permettant le renouvellement du spectacle de la marque (Saguez *in* Richard et Sanchez, 2009 ; Antéblian et *al.*, 2013).

Esbjerg et *al.* (2012) distinguent les éléments permanents du contexte expérientiel (décor, scénarisation, atmosphère) d'éléments plus transitoires, comme la perception de la foule, les incidents critiques, les interactions avec le personnel de contact, qui peuvent impacter négativement l'expérience pour le consommateur mais qui sont moins facilement contrôlables pour le distributeur. L'étude de cas réalisée démontre que les méthodes d'évaluation mobilisées par l'entreprise au gré du cycle de vie ont permis non seulement d'améliorer les éléments permanents mais également de repérer plusieurs incidents critiques et d'y remédier ; elles ont également porté sur la mesure constante de l'adhésion des équipes de vente, donnant lieu à des actions diverses pour optimiser l'interface relationnelle de l'enseigne et donc, une partie des éléments plus complexes à piloter.

Notre analyse a mis en exergue l'impact du processus de coproduction ou de co-design sur la proposition de valeur (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010 ; 430). En révélant des incohérences, l'évaluation éprouve également, indirectement, les différents épisodes de coproduction du design expérientiel. Au-delà de l'appropriation du design expérientiel par le personnel de contact, d'autres logiques sont apparues, engageant différentes parties-prenantes, tant internes qu'externes, qui constituent le « *réseau de valeur* » que l'entreprise mobilise pour innover (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010). Nous revenons sur ces éléments et les détaillons davantage ultérieurement¹³⁶.

Nos résultats montrent que la vision du dirigeant impacte l'évaluation. Par contre, cette relation est-elle-réciproque ? Nos données n'ont pas permis de révéler ce point mais il nous semble que la vision du dirigeant peut également subir des ajustements, au regard des enseignements retirés des différents tests et essais/erreurs opérés sur le marché.

1.2.2. Mise en perspective des résultats avec le « *spiritus loci* » et le « *genius loci* » (Gentric, 2005)

Le schéma compréhensif développé peut être confronté aux travaux de Gentric (2005), qui s'est attaché à circonscrire le « *genius loci* », soit « *la construction d'une conception qualitative de la production d'expérience de magasinage, et plus globalement de l'élaboration et de la gestion d'un lieu de vente* » (*ibid* ; 368). Même si la recherche de Gentric (2005) a porté sur un unique magasin et non sur un réseau et que l'objet de recherche, à savoir la compréhension des expériences de magasinage vécues par les consommateurs, tout comme certains choix théoriques, diffèrent, plusieurs résultats s'apparentent aux nôtres.

¹³⁶ Cf. 1.3.

Pour commencer, l'investigation qui est menée se concentre sur l'interaction du chaland avec l'espace de vente ; la participation du client, par conséquent l'action, est au cœur de l'analyse et permet de caractériser une typologie de quatre expériences distinctes. Les échanges sociaux, avec le personnel ou entre clients, autour d'une passion commune (la lecture), sont mis en exergue. Les compétences sociales du personnel jouent un rôle prépondérant dans l'accompagnement des clients, à l'instar des résultats de notre étude de cas.

Le chercheur insiste sur l'importance de « *la personnification du lieu par ses propriétaires* » dans « *la relation entre les clients et le lieu de vente étudié* » (*ibid* ; 370) car les dirigeants incarnent les valeurs de l'enseigne. Cette personnification, tout comme « *l'historicité* » et « *l'unicité du lieu* », garantissent « *l'authenticité du lien entre les clients et le lieu* » (*ibid* ; 342). Un parallèle peut être fait avec le concept de vision, qui « habite » l'intrigue, transcende le processus de conception et permet d'assurer la cohérence entre les différentes composantes du design expérientiel.

Gentric (2005) distingue au niveau du « *genius loci* » le « *dessein* » du « *dessin* ». Les concepts de « *dessein* », « *mission* », « *vocation* » précisent la forme de relation que souhaite développer l'entreprise avec ses clients et renvoient à la formulation de l'intrigue. Au niveau du « *dessin* », sont identifiées les « *choses* » du lieu, qui « *correspondent à la mise en œuvre, la matérialisation de l'intention architecturale, (...) aux décors et aux services par lesquelles l'intention managériale se transforme en une réalité appréhendable* » (*ibid* ; 326). Ces « *choses* » s'apparentent au décor, traduisant l'intrigue mais relayant également l'action souhaitée : « *le détournement du lieu par ses clients est systématiquement recherché au sein de la librairie pour qu'elle devienne un lieu de vie, le chez soi de l'intention managériale précédemment évoquée.* » (*ibid* ; 332). Ainsi, l'aménagement spécifique du magasin (les fauteuils, la lumière, les matériaux, la largeur des allées), la conception du libre-service, tout comme la création d'un café au sein de l'établissement répondent à cette logique et encouragent les chalands à s'approprier l'espace de vente. Des dispositifs d'accompagnement sont également mis en exergue et contribuent fortement à l'appropriation du lieu par les visiteurs.

L'étape de l'évaluation ne transparaît pas directement des interprétations du chercheur mais la démarche itérative et l'amélioration progressive du concept est évoquée :

« *Le distributeur peut se fixer une mission plus complexe et plus singulière : celle qui consiste à faire en sorte que les clients s'approprient son magasin. Mais une telle intention ne se décrète pas. Il faut des allers retours, des essais et des erreurs, des discussions et argumentations. Il faut être à l'écoute des clients et appliquer constamment « l'empowerment marketing » (Badot et Cova, 2003).* » (Gentric, 2005 ; 320).

Enfin, certains aspects de la coproduction sont identifiés, tels que le rôle de la relation entre les dirigeants et les créatifs (« *la continuité des relations de travail entre les distributeurs et les architectes du magasin semble d'un apport conséquent dans la réussite d'un projet.* » (*ibid* ; 324)), tout comme la contribution indispensable des équipes et des clients (« *Pour que les clients participent à cette vie*

quotidienne et donc à la constitution de la personnalité du magasin, cela nécessite de faire de l'espace de vente, un lieu de vie, de rencontre, et même de partage de connaissances où aux conseils des vendeurs - l'empowerment du personnel en contact (Bowen et Lawler, 1992)- répondent les conseils des clients - l'empowerment marketing (Firat et Schultz, 1997). » (ibid ; 370)).

Les travaux de Gentric (2005) se sont concentrés sur les expériences de magasinage vécues par le consommateur dans un magasin spécifique et ont ensuite caractérisé la contribution du lieu à ces expériences dans une perspective statique. Notre recherche focalise exclusivement sur le processus de production de l'expérience du point de vue de l'enseigne et suit ses évolutions dans une approche dynamique. Nos résultats corroborent ces travaux mais les enrichissent, mettant à jour la structure du design expérientiel au regard de la co-crédation de valeur avec le chaland, ainsi que le s'équencage temporel du processus de conception.

1.3. Coproduction du design expérientiel des espaces de vente

L'évaluation opérée par l'entreprise révèle les différentes logiques de coproduction sous-jacentes à la conception et qui ont influencé la proposition de valeur que représente le design expérientiel de l'espace de vente. L'analyse laisse apparaître cinq catégories de « *parties-prenantes* » à la conception du design expérientiel, internes et externes : l'équipe projet, l'équipe projet concurrente (*Photo Service*), le personnel de contact, les prestataires (architectes, designers, maîtres d'œuvre, agences de communication) et *Orange*.

Kent (2007 ;741-742), quant à lui, distingue trois types de parties-prenantes (« *stakeholder networks in retail design* ») en fonction de leurs degrés d'implication respectifs dans le processus de conception et de développement des espaces de vente : celles directement impliquées dans la conception (service du développement et travaux, équipes d'architectes/designers et de construction, équipe de conception, équipe de planification et d'agencement, division achats et merchandising, direction des magasins) ; celles directement affectées par le processus de conception (département marketing, équipe de gestion de la marque de l'enseigne, agences de communication) ; celles indirectement affectées ou concernées par le résultat d'un tel processus (équipes, clients, concurrents, actionnaires et communauté financière, médias, communauté voisine, entreprises voisines).

Cette classification ne précise pas l'intervention des différentes parties-prenantes en termes de temporalité, de même qu'elle suppose une capacité de coproduction pour une seule des trois catégories.

En révélant des épisodes de co-crédation et de co-destruction de valeur accidentelle ou intentionnelle (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010) au gré des phases du cycle de vie du design expérientiel (Cf. Tableau

6.1.), notre étude soulève des pistes de réflexion quant à l'optimisation du processus de coproduction au sein du « *réseau de valeur* » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010) que l'enseigne doit mobiliser pour innover.

Plus précisément, les processus de coproduction externes et internes engendrent des problématiques liées à divers niveaux de cohérence et qui impactent positivement ou négativement l'authenticité de l'expérience proposée par l'enseigne.

Tableau 6.1. Coproduction du design expérientiel des espaces de vente
Cas *Photo Station*

Phase du cycle de vie	Réseau de parties-prenantes	Niveau de cohérence impacté	Co-crédation / co-destruction de valeur
Crédation	Équipe projet concurrente	Vision-Composantes Inter- et intra-cohérence	Co-crédation ou Co-destruction accidentelle/intentionnelle ?
	Équipe projet	Vision – Composantes Inter- et intra-cohérence	Co-destruction intentionnelle
	Architectes	Vision – Décor	Co-destruction accidentelle / co-crédation
	Personnel de contact	Inter- et intra-cohérence	Co-crédation
Déploiement	Architectes/Fabricants de mobilier	Intra-cohérence décor et inter-cohérence décor/action	Co-crédation
	Architectes/Maîtres d'œuvre	Intra-cohérence décor et inter-cohérence décor/action	Co-destruction accidentelle / co-crédation
	Personnel de contact	Inter- et intra-cohérence	Co-crédation
Maturité	Agences de communication	« <i>Design de la relation</i> »	Co-destruction accidentelle / co-crédation
	<i>Orange</i>	Inter-cohérence Intrigue-Décor/Action	Co-destruction accidentelle / co-crédation
	Personnel de contact	« <i>Design de la relation</i> »	Co-crédation
Redéploiement	<i>Orange</i>	Inter-cohérence Intrigue-Décor/Action	Co-destruction accidentelle

La compétition implicite entre les deux enseignes du groupe a influencé considérablement le processus en phase de création. Si elle a encouragé les membres de l'équipe projet *Photo Station* à innover rapidement, elle a également influencé les modes de sélection et de collaboration avec les partenaires externes, limitant considérablement leurs contributions créatives. Simultanément, elle a empêché tout phénomène d'entraide entre les deux enseignes. La création d'une structure mixte de développement (service Travaux) au cours de la phase de déploiement a forcé le partage des

innovations développées en parallèle par les deux enseignes. Cette harmonisation s'est concrétisée par un design expérientiel unifié.

La littérature en distribution considère la question du design de l'espace de vente pour une enseigne et omet les phénomènes probables d'interactions entre enseignes d'un même groupe de distribution. Les logiques de collaboration et/ou de concurrence intra-groupe méritent d'être appréhendées pour mieux circonscrire leurs effets sur le processus d'innovation.

La divergence d'intérêts entre les responsables de l'équipe projet de l'entreprise étudiée a également généré des épisodes de co-destruction intentionnelle, altérant l'inter- et l'intra-cohérence du design expérientiel.

Conformément au modèle PZB (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985), le processus de repositionnement, parce qu'il engage de multiples intervenants internes et externes, occasionne des épisodes de co-création et de co-destruction accidentelle, générée par les écarts d'interprétation et de traduction entre les différents acteurs.

Le personnel de contact joue un rôle-clé et récurrent dans le processus de coproduction. L'analyse démontre le rôle prépondérant de la culture managériale initiée, conformément aux recommandations de Badot et Filser (2007). Deux éléments remarquables, inhérents à la mise en œuvre, nous semblent importants à souligner et permettent d'approfondir les propos des deux auteurs. Le premier renvoie au contenu même de la culture et à l'arbitrage orchestré entre les droits et les devoirs des collaborateurs. L'« *empowerment* » délégué aux équipes de vente est impulsé par « *le devoir d'éducation* » mais aussi canalisé par « *le devoir d'étoile* », qui favorise le développement d'une valeur de lien entre les employés autour de la vision du dirigeant et prévient les éventuels détournements ou déviances. Le second élément concerne la promulgation et la communication de la culture managériale à l'interne. Le choix des sites-pilotes et donc d'équipes pionnières « *dynamiques* » et « *ouvertes au changement* » en phase de création, l'écriture et la diffusion d'un ouvrage interne didactique, de même que la formation de formateurs en phase de déploiement, sont autant de moyens pour « *inoculer* » et « *propager* » la culture managériale souhaitée.

Une des clés de la réussite du concept étudié peut être attribuée à l'appropriation du design expérientiel par le personnel de contact. L'entreprise a su prendre en considération l'importance de cette partie-prenante dans le processus, tenant compte de leurs propositions dès la phase de création et instaurant dès le début des sessions de formation, qui ont favorisé les initiatives et engagé le personnel dans une démarche d'échange et de coproduction de valeur. Le « *phasing de vente* », tout comme l'« *aide-mémoire* » ou la bible interne diffusés en phase de déploiement, s'apparentent à des dispositifs d'auto-détermination, favorisant la créativité des équipes, qui ont considérablement densifié les rituels. Les équipes pionnières et les correspondants formés pendant le déploiement ont

assuré le rôle de guide (dispositifs d'accompagnement). Cette « *coproduction créative* » initiée avec le personnel de vente, encouragée par une culture managériale basée sur l'« *empowerment* » (Bateson, 1985), a permis de développer des « *compétences relationnelles institutionnalisées* » (Rémy, 2000) différenciantes et cohérentes avec les composantes du design expérientiel.

Cet avantage concurrentiel légitime l'enseigne par rapport à sa concurrence physique mais assure aussi une complémentarité du réseau avec les autres canaux de distribution de l'opérateur, qu'il s'agisse du site internet ou du service clients. La littérature conforte d'ailleurs cette perspective : « *Un atout majeur du commerce physique repose sur les interactions entre clients et vendeurs, dans une relation qui dépasse la simple relation marchande (Rigby, 2011).* » (Antéblian et al., 2013 ; 103).

Des épisodes de co-destruction accidentelle ont été relatés par notre analyse. Trois sources majeures de dysfonctionnement ont pu être repérées. La première est liée à la mauvaise compréhension et/ou transformation de la vision du dirigeant-actionnaire en phase de création, à l'image des deux premiers tests initiés par l'équipe de direction. Ces erreurs de traduction peuvent survenir tant au niveau de l'équipe projet interne qu'au niveau des créatifs (architectes ou designers). La seconde réside dans « l'orchestration » des compétences externes en phase de déploiement. Enfin, la troisième renvoie à la démultiplication des intervenants (internes et externes) relevée en phase de maturité et de redéploiement. Le recours à différentes agences de communication, de même que la double-direction opérationnelle des magasins ou l'organisation bureaucratique d'*Orange*, contribuent à diluer l'intrigue en altérant la cohérence du décor.

Plus le nombre de parties-prenantes engagées dans le processus augmente, plus le risque d'altérer les différents niveaux de cohérence est élevé. Ainsi, au-delà du rôle de la vision, la taille de l'entreprise ou tout du moins, la structure organisationnelle, influencent la capacité à innover. Ce n'est pas tant l'aptitude à générer des idées nouvelles qui est questionnée mais plutôt celle relative à la mise en œuvre et à l'exécution cohérente de ces idées.

1.4. Évolution temporelle du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente

L'étude de cas enchâssés rend compte du chevauchement, ou « *séquençage décalé* », des phases du cycle de vie du design expérientiel. La démarche longitudinale a permis d'apprécier les itérations successives de la conception et d'identifier les principales problématiques relatives à chacune des phases du cycle de vie du design expérientiel (Cf. Tableau 6.2.).

Tableau 6.2. Processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente – Cas *Photo Station*

<i>Phases du cycle de vie</i> <i>Composantes du design expérientiel</i>	CRÉATION	DÉPLOIEMENT	MATURITÉ	REDÉPLOIEMENT
INTRIGUE	Qualification de l'intrigue : rôle de la vision thème > mode de valorisation du design expérientiel	Formalisation de l'intrigue (communication interne) Vision > culture managériale	Formalisation de l'intrigue (communication externe) : « <i>design de la relation</i> » (Bucci, 1998)	Dilution involontaire de l'intrigue (altération mécanismes-clés) Nouvelle vision ?
ACTION	Mécanisme praxéologique/rhétorique : dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective (étapes 2 et 4) Surprise (étape 1)	Formalisation de l'action : scripts expérientiels, développement de compétences relationnelles Flexibilité : évolution des offres +Optimisations mécanismes praxéologique/rhétorique	<i>Animation des ventes</i>	Altération du mécanisme praxéologique/ rhétorique
DÉCOR	STRATE PERMANENTE + Mécanismes fonctionnel et hédonico-sensoriel/rhétorique Surprise (étape 1)	STRATE ÉVOLUTIVE Flexibilité : évolution des offres, configurations d'espaces (adaptation vs. standardisation) - ADN du design Optimisations techniques + mécanismes hédonico-sensoriel/rhétorique	STRATE ÉVÉNEMENTIELLE <i>Animation des ventes</i> : optimisations mécanisme fonctionnel (PLV)	STRATES ÉVOLUTIVE et PERMANENTE + Altération du mécanisme hédonico- sensoriel/rhétorique
ÉVALUATION	Indicateurs commerciaux quantitatifs (évolution, réels vs. objectifs) Design expérientiel vécu/voulu/perçu Choix des sites-pilotes > Cohérence inter- et intra-, avec vision et coproduction (pour plus d'authenticité)	Indicateurs commerciaux quantitatifs (évolution, réels vs. objectifs) Design expérientiel vécu (appropriation)/perçu > Évaluation de la flexibilité du design expérientiel : configurations des cellules commerciales, zones de chalandise, ... (concept <i>bis</i> ?)	Indicateurs commerciaux quantitatifs Design expérientiel vécu/voulu > Maintien de la cohérence > Flexibilité du design : capacité de régénération vs. imitation/innovation concurrence > Absence de dispositif d'auto- détermination (étape 2) et unicité du parcours + nouveaux services	Indicateurs commerciaux quantitatifs Design expérientiel vécu/voulu > Cohérence décor/action avec intrigue - vision
CO- PRODUCTION	- Équipe projet ; -Équipe projet concurrente ; Créatifs - Équipes pionnières (appropriation/coproduction créative)	- Prestataires du déploiement - Équipe Travaux - Personnel de contact (appropriation / « <i>empowerment</i> »)	- Agences de communication - Personnel de contact (= « <i>empowerment</i> ») - <i>Orange</i>	- Personnel de contact - <i>Orange</i>

La réflexion autour de la conception du design expérientiel a suivi une séquence Intrigue / Action / Décor. Il apparaît qu'une qualification précise de l'intrigue, en lien avec la vision du dirigeant, contribue à créer un décor plus singulier et différenciant. L'intrigue fait l'objet d'une formalisation en interne au cours de la phase de déploiement, mise en œuvre par la rédaction et la diffusion d'un ouvrage à l'ensemble des employés sur la culture et les valeurs de l'enseigne. La phase de maturité est consacrée à la formalisation externe de l'intrigue, transcrite par les différentes actions de communication externe et dédiée à créer un véritable « *design de la relation* » (Bucci, 1998) avec les consommateurs.

Le thème du tiers-lieu, inhérent à l'intrigue basée sur l'intention de bâtir une relation de confiance entre l'enseigne et ses adhérents, invite une valorisation utopique du design. Cette dernière s'est traduite dans le décor par la conception d'un mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique et de mécanismes fonctionnel et praxéologique/rhétorique destinés à relayer l'action souhaitée.

Le mécanisme hédonico-sensoriel regroupe les formes, les couleurs, les matériaux, l'éclairage et le mobilier. Ces différents indices mécaniques assurent une double-fonction, sensorielle et symbolique, conformément à la littérature sur le *design management* (Richard et Sanchez, 2009 ; 137 ; Prinz, 2009b).

Les dispositifs d'accompagnement et d'action collective (Carù et Cova, 2006) constituent le mécanisme praxéologique/rhétorique et jouent un rôle significatif dans le parcours-client, notamment lors des phases « donner envie de découvrir » et « donner envie de rester » du cycle des envies (Richard et Sanchez, 2009). Les dispositifs d'accompagnement (tenues, tables de vente) guident le visiteur et l'initient au « mode de consommation » de l'expérience proposée ; les dispositifs d'action collective favorisent le rituel de la vente assise. L'activité du chaland participe à la mise en sens de l'expérience, en lien avec l'intrigue.

L'innovation du design expérientiel réside dans la présentation des téléphones en vitrines et la mise en scène de l'action autour de la vente assise. Ces ruptures avec les codes du secteur ont volontairement été rendues visibles depuis l'extérieur du magasin pour favoriser l'effet de surprise (Hetzl, 2002a) et la curiosité des visiteurs (Cochoy, 2011).

Alors que la phase de création se consacre à la réflexion et à la remise en cause des trois composantes du design expérientiel, seul le décor a significativement été modifié au cours des phases de déploiement et de maturité. Les révisions apportées coïncident avec les strates temporelles de la conception du design évoquées par Zavaro in Richard et Sanchez (2009) : la strate permanente en phase de création, la strate évolutive en phase de déploiement et la strate événementielle en phase de maturité. Le rachat par *Orange* au cours de la phase de maturité engage le design dans une nouvelle phase de son cycle de vie, à savoir le redéploiement.

Conformément aux recommandations de Zavaro *in* Richard et Sanchez (2009), il serait pertinent d'envisager dès la phase de création la conception de la strate permanente, mais aussi des strates évolutive et événementielle, liées à l'évolutivité des offres et à la régénération de l'expérience en magasin, qui n'est pas ponctuelle (Antéblian et *al.*, 2013).

Des problématiques afférentes à l'adaptabilité du design expérientiel sont apparues au cours de la phase de déploiement. Turley et Chebat (2002) avaient évoqué les difficultés d'adapter un design à différents modes de gouvernance et surfaces de magasins. Nos résultats enrichissent ces propos et abordent la question de l'adaptation du design expérientiel aux différentes configurations d'espaces et zones de chalandise, posant la question d'une éventuelle déclinaison du concept. La phase de déploiement consiste aussi pour l'enseigne à réaliser un arbitrage entre la standardisation du design ou la création de typicalités locales.

La pérennité du design expérientiel développé est questionnée en phase de maturité, compte tenu des limites inhérentes à sa flexibilité et de la difficulté de maintenir une cohérence globale entre les composantes. Le lancement de concepts concurrents altère considérablement la différenciation du design expérientiel et met davantage en relief les carences relatives à l'unicité du parcours-client et l'absence de dispositif d'auto-détermination, entravant toute coproduction créative avec les chaland.

Par ailleurs, des problèmes relatifs à la cohérence du décor avec l'intrigue persistent et surgissent encore en phase de maturité. Ainsi, l'« *univers Mobile Service* » est mal interprété par les visiteurs qui s'attendent à un service après-vente. Ce résultat pose la question de l'évolution des besoins des consommateurs à l'égard du magasin *Photo Service Orange*. Dans le cadre de la stratégie omnicanal d'*Orange*, il apparaît logique que les clients souhaitent bénéficier d'un service après-vente rapide et qualitatif au niveau des magasins physiques pour des dépannages, conseils, ... plutôt qu'un service d'assistance téléphonique ou un site internet : « *Il appartient au distributeur de comprendre les attentes des consommateurs à l'égard de chaque canal et d'intégrer l'ensemble dans une offre globale* » (Antéblian, Filser et Roederer, 2013 ; 103). De plus, un individu, ayant souscrit un abonnement auprès de *Photo Service Orange* et satisfait de la prestation de service initiale, ne peut pas comprendre qu'il ne puisse pas bénéficier d'une prestation toute aussi qualitative et personnalisée après son achat.

Les modifications opérées lors du redéploiement au niveau des strates permanente et évolutive du décor contribuent à dénaturer l'action et l'intrigue. L'arrivée d'une nouvelle direction devrait augurer la conception d'un nouveau design et donc, le démarrage d'un nouveau cycle de vie.

SECTION 2

APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

2.1. Apports de la recherche

La discussion des résultats nous amène à dresser un bilan de notre recherche en présentant ses principaux apports méthodologiques (2.1.1.), théoriques (2.1.2.) et managériaux (2.1.3.).

2.1.1. Apports méthodologiques

Nos choix théoriques, basés sur le courant de l'expérience, encouragent de nouvelles approches méthodologiques, alternatives à l'expérimentation et préconisées par les chercheurs qui se rattachent à la théorie culturelle de la consommation. En suivant les principes méthodologiques qui régissent les travaux de la CCT, notre approche repose sur des observations terrain et privilégie la démarche qualitative (Arnould et Thompson, 2005).

Pour comprendre le processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente, nous avons retenu la méthode de l'étude de cas. Cette méthode nous a permis d'appréhender notre objet de recherche de façon holistique à partir d'observations réalisées dans un contexte réel :

« L'étude de cas est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques. (...) Un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et à la richesse des situations sociales » (Mucchielli, 1996).

Notre investigation empirique présente deux apports principaux d'ordre méthodologique : le premier concerne la « détection de l'implicite » ; le second renvoie à l'appréhension de la dynamique du phénomène observé sur l'intégralité du cycle de vie du design expérientiel. Ces deux contributions relèvent tant du protocole méthodologique (2.1.1.1.) que de notre terrain d'enquête (2.1.1.2.).

2.1.1.1. Apports liés au protocole méthodologique

L'étude de cas réalisée a révélé des logiques de conception implicites, sous-jacentes au processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente.

Afin d'observer au plus près le phénomène étudié, l'étude de cas implique une diversité de méthodes de collectes de données. La triangulation des sources, de même que la mise en cohérence d'informations issues d'une même source, assurent la validité de construit de notre recherche mais nous ont aussi permis d'aller au-delà des apparences et de faire émerger des significations dont une observation éphémère, un entretien ou un questionnaire ne sauraient rendre compte. Les « regards croisés » des différentes parties-prenantes au projet, conférés par les entretiens ouverts, associés à l'analyse documentaire et à l'observation, constituent donc un corpus empirique favorisant le recoupement des informations mais aussi le repérage et l'interprétation des « non dits ».

Par ailleurs, la confrontation des résultats avec la littérature en marketing et en *design management* vise, certes, la validité externe du protocole mais a fortement contribué au travail d'interprétation et à l'identification des logiques latentes, inhérentes au processus observé.

Musca (2006) précise qu'une étude longitudinale de cas enchâssés peut être menée de façon rétrospective ou en temps réel. Nous avons combiné les deux perspectives, discernant les événements réellement significatifs, les causes et effets des événements reconstruits *a posteriori* et les confrontant avec les modalités d'évolution mises en exergue par le suivi du processus en temps réel (Leonard-Barton, 1990). La mixité du contexte de collecte favorise tant l'appréhension dynamique du phénomène que la détection de l'implicite, par la mise en cohérence d'informations variées et éparses et par le repérage des données significatives.

2.1.1.2. Apports liés au terrain d'investigation

Notre participation au repositionnement de l'enseigne *Photo Station* a signifié une immersion de longue durée (deux ans), optimisant notre « connaissance » managériale du contexte et du processus. Nous avons été acteurs du projet pendant les phases de création et de déploiement ; quelques années plus tard, notre connaissance managériale s'est enrichie d'une connaissance académique, initiant une réflexion rétrospective. Cette connaissance nous a considérablement aidés dans la conduite de notre investigation. Elle a tout d'abord guidé la collecte de données et fourni un accès exclusif et privilégié à des données stratégiques et confidentielles, habituellement hors de portée des chercheurs. De plus, la relation spécifique que nous entretenions avec le terrain a optimisé l'articulation entre le recueil et l'analyse, développant notre aptitude à combiner postures émique et étique (Wallendorf et Brucks, 1993).

Les interactions répétées avec le terrain et l'analyse chronologique opérée, garants de la validité interne de notre protocole méthodologique, ont permis de reconstituer l'intégralité d'un processus intuitif sur une période de six années et d'assembler progressivement « les pièces du puzzle ». L'analyse du matériel a suivi un processus itératif entre les observations, les analyses, les cadres d'interprétation et les théories mobilisées pour chaque série de collecte. La confrontation des analyses successives (analyse chronologique) a conduit à une mise en cohérence globale, permettant de « remplir les blancs » et d'apprécier les évolutions observées.

La possibilité de suivre le processus sur six années s'est traduite par la détermination de quatre séquences temporelles (Langley, 1999), qui constituent les quatre unités d'analyse de l'étude longitudinale de cas enchâssés. Grâce à un accès inédit au terrain, nous avons pu saisir le cycle de vie du design expérientiel dans son intégralité.

2.1.2. Apports théoriques

Les apports théoriques de notre travail doctoral s'inscrivent dans le prolongement logique de nos contributions méthodologiques. Ils résident dans une meilleure compréhension de la conception de l'espace de vente physique, qui constitue le vecteur tangible de la proposition d'expérience de l'enseigne et constitue les « *ressources opérandes (ou opératoires)* » (Vargo et Lusch, 2004) du magasin. La recherche révèle les déterminants, la dynamique et les évolutions du processus de conception.

L'étude des pratiques managériales a donné lieu à des listes non exhaustives de clés de succès des stratégies expérientielles, démontrant la diversité des leviers actionnables par les concepteurs (Pine et Gilmore, 1998, 1999 ; Hetzel, 2002a ; Schmitt, 1999a, 1999b, 2003). Si l'intention des distributeurs est dévoilée partiellement dans quelques travaux (Areni, 2003 ; El Aouni, 2006 ; Gentric, 2005 ; Rieunier, 2004), la stratégie de mise en œuvre globale n'a jamais été relatée.

Notre travail doctoral dépasse le recensement des « *facteurs-clés de succès et d'échec de la mise en oeuvre des stratégies d'offre expérientielle dans le commerce de détail* » (Antéblian et al., 2013; 86). Un schéma compréhensif de la traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente est élaboré. Il résulte de la mise en évidence d'interrelations entre les thèmes de notre analyse et de la confrontation de ces résultats avec une littérature, qui émane tant des travaux académiques en marketing que du *design management*. Ce recoupement innovant, bien que logique, a considérablement agrémenté l'analyse et l'interprétation des données.

Par ailleurs, l'étude de cas révèle des phénomènes « nouveaux », que sont les logiques de coproduction internes et externes et la vision du dirigeant, et qui questionnent les conditions de l'innovation.

La mise à jour du schéma compréhensif a permis de caractériser les dimensions déterminantes de la conception : les composantes du design expérientiel (2.1.2.1.), l'évaluation (2.1.2.2.), la coproduction au sein du « *réseau de valeur* » de l'enseigne (2.1.2.3.) et la vision du dirigeant (2.1.2.4.). Le traitement longitudinal confère également un décryptage temporel du processus (2.1.2.5.).

2.1.2.1. Intrigue, action et décor : les trois composantes gigognes du design expérientiel des espaces de vente

Notre compréhension du processus révèle l'imbrication des trois composantes de la production d'expérience (Filser, 2002), mais aussi le séquençage qui y est associé, à savoir l'élaboration successive de l'intrigue, de l'action puis du décor. La conception holistique de l'espace de vente (Daucé et Rieunier, 2002) est ainsi démontrée et remet en cause les classifications de stimuli issues des travaux sur les « *atmospherics* » (Kotler, 1973 ; Baker, 1986 ; Bitner, 1992 ; Berman et Evans, 1995 ; Turley et Milliman, 2000).

L'intrigue constitue l'énonciation du thème (Rémy, 2006), « *l'histoire à raconter au client* » (Bonnefoy-Claudet, 2011) et dépasse la simple expression du positionnement voulu de la marque-enseigne. Elle fait davantage référence au « *storytelling* » de la marque (Woodside, 2010) et doit aussi tenir compte de la complémentarité du magasin physique avec les autres canaux de distribution de l'enseigne et de ses spécificités (Antéblian et *al.*, 2013).

Tout comme le positionnement, l'intrigue doit être crédible, légitime (Lefevbre *in* Dioux et Dupuis, 2009 ; Richard et Sanchez, 2009 ; Saguez *in* Richard et Sanchez, 2009 ; Roederer, 2008, 2012b) et différenciante (Roederer, 2008, 2012b). Les capacités de rencontres personnelles qu'offrent les lieux physiques vs. virtuels constituent une voie prometteuse pour la réinvention des magasins dans un contexte de distribution omnicanal (Antéblian et *al.*, 2013 ; Picot-Coupey, 2013). Le design expérientiel étudié le démontre et mobilise le thème du tiers-lieu (Kent, 2007 ; Oldenburg, 1989), qui correspond à une valorisation utopique de l'espace de vente (Floch, 1989 ; Heilbrunn, 2010b) ou encore au marché rituel d'Otnes et *al.* (2012), destiné à créer une relation extra-marchande entre l'enseigne et ses clients et générer ainsi une valeur de lien (Cova, 1997 ; Rémy, 2000).

Une fois le thème défini, la réflexion s'oriente vers la théâtralisation de l'espace de vente (Rémy, 2006 ; El Aouni, 2006), à savoir la mise en scène de l'expérience au travers de l'action et du décor (Filser, 2002). Notre analyse révèle la préséance de l'action, exprimée par un parcours-client qui retrace l'ensemble des interactions du chaland avec l'espace de vente, qu'elles soient avec le personnel de contact (sociales) - faisant référence aux scripts expérientiels (Orsingher, 2006) - ou avec les attributs physiques et sensoriels du décor. Cinq étapes-clés du parcours-client sont identifiées et renvoient au cycle des envies de Richard et Sanchez (2009). La prégnance de l'interaction du consommateur avec

l'objet de consommation rejoint les principes du paradigme expérientiel (Kwortnik et Ross, 2007) et de la « *Service-Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004), confirmant nos choix théoriques.

L'implémentation d'indices mécaniques (Haeckel et *al.*, 2003), ou « mécanismes », et de dispositifs, destinés à stimuler les différentes dimensions de l'expérience (Roederer, 2008, 2012a, 2012b), matérialise l'intrigue et l'action voulues dans le décor. Plus précisément, le mécanisme fonctionnel et le mécanisme praxéologique/rhétorique, composé de dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective (Carù et Cova, 2006) relaient l'action ; un mécanisme hédonico-sensoriel /rhétorique, constitué des formes, des couleurs, des matériaux, du mobilier et de l'éclairage, favorise l'immersion sensorielle/perceptuelle (Fornerino et *al.*, 2005, 2006, 2008) du visiteur et renforce la mise en sens de l'expérience initiée par l'action.

Une correspondance entre les différents types de mécanismes et les quatre niveaux de lecture des modalités d'expérience (Heilbrunn et Courtois, 2008) a pu être opérée et permet d'associer les modalités de production aux modalités de perception du consommateur (Hetzl, 2000).

Si l'*audit framework* des espaces de vente proposé par Roederer (2012a) s'attache à décrypter les indices expérientiels perçus par le consommateur, notre approche révèle les intentions des concepteurs et circonscrit les indices expérientiels volontairement mobilisés par l'entreprise pour traduire « *l'imaginaire holiste* » dans lequel elle souhaite immerger les chaland.

La combinaison des différents mécanismes et dispositifs constitue une plate-forme favorisant la co-création de valeur avec le chaland à chaque étape du parcours-client et orchestre la proposition de valeur que l'enseigne adresse au consommateur. Elle permet de satisfaire les différentes facettes de l'activité de magasinage (Bäckström, 2006).

L'un des reproches majeurs adressés à la théorie de la SDL (Vargo et Lusch, 2004) réside dans la difficulté d'opérationnaliser le cadre théorique qu'elle suggère et de distinguer les ressources opérantes des ressources opérantes. Nos résultats fournissent un premier effort en ce sens dans le cadre de la production d'expérience en magasin. Ils permettent de caractériser les ressources opérantes (ou opératoires) mises à disposition par l'entreprise, que représentent les différents mécanismes et dispositifs, et de les associer au « *système expérientiel* » du chaland (Antéblian et *al.*, 2013), qui constituent les ressources opérantes du consommateur.

Les étapes « 2. Donner envie de découvrir » et « 4. Donner envie de rester » du parcours-client semblent les plus significatives au niveau du parcours-client et conjuguent tous les types de mécanismes, notamment les dispositifs-clés du mécanisme praxéologique. Les concepteurs ont également cherché à optimiser la visibilité de l'architecture intérieure pour susciter la surprise (Rust et Oliver, 2000 ; Hetzel, 2002a), le ravissement (Vanhamme, 2008) et la curiosité des passants (Cochoy, 2011).

L'intrigue détermine le thème et le mode de valorisation du design expérientiel, impactant le type de mécanismes/dispositifs convoqués. Nos résultats démontrent que, conformément à la grille théorique que nous avons développée (Cf. Tableau 3.11.), la théâtralisation du thème du tiers-lieu observée vise à stimuler, grâce à la participation du chaland, les quatre dimensions de l'expérience (Roederer, 2008). L'action est déterminante car elle permet d'activer la mise en sens de l'expérience et donc la dimension rhétorique (Heilbrunn, 2010a ; Ladwein, 2003a, 2003b). La conception s'appuie également sur un mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique, composé des formes, des couleurs, des matériaux, du mobilier et de l'éclairage, qui contribue à immerger le consommateur dans un environnement polysensoriel et symbolique congruent avec l'intrigue (Ladwein, 2003a, 2003b).

« Les stratégies de détaillants peuvent être analysées en mobilisant des grilles de lecture fondées sur la nature de la participation du consommateur à la production de l'expérience, ou sur le caractère extraordinaire ou ordinaire de l'expérience proposée. » (Antéblian et al., 2013 ; 84). Notre compréhension du processus, basé sur la co-crédation de valeur avec le chaland, constitue une grille de lecture alternative pour l'analyse des propositions expérientielles des enseignes.

2.1.2.2. L'évaluation : le cœur du processus

Notre étude longitudinale confirme le caractère itératif de la démarche de conception d'un nouveau design expérientiel des espaces de vente. Comme le précise Kent (2007 ; 739), à la différence du design produit, le design de l'espace de vente opère davantage par essais/erreurs :

« Compared to product design, the retail design process can be seen more reactive, and involving less advanced planning and process engineering. The nature of retail property, as well as the fluid character of the retail sector, favours flexibility and a process of continuous problem-solving over a more anticipatory approach ».

Plusieurs auteurs qualifient la démarche des distributeurs comme intuitive et ne reposant pas sur une procédure rigoureuse (Filser, 2004 ; Lichtlé et Plichon, 2005). Les spécificités du secteur du commerce de détail, telles qu'évoquées par Kent (2007), peuvent expliquer ces différents constats.

L'évaluation est le cœur du processus d'amélioration continue (Kent, 2007) du design expérientiel. Même si plusieurs auteurs abordent le sujet de l'évaluation de l'expérience (Minvielle, 2008 ; Petr, 2002 ; Rémy, 2006 ; Roederer, 2008, 2012a), peu d'informations sur les objets et critères d'évaluation sont délivrées. Le traitement longitudinal de l'étude de cas contribue à pallier cette carence.

En phase de création, l'évaluation du design réalisée par l'entreprise permet de faire évoluer le design expérientiel au regard notamment de la cohérence (Rémy, 2006), garante de l'authenticité de l'expérience proposée (Arnould, 2005 ; Camus, 2003, 2004 ; Graillot, 2005). L'analyse détermine quatre types d'incohérence, abordées par différents auteurs de façon diffuse : (1) un manque de

cohérence entre la vision du dirigeant et les composantes du design expérientiel (Petr, 2002 ; Kozinets et al., 2002) ; (2) l'inter-cohérence ou le manque de cohérence entre les trois composantes du design expérientiel (Rémy, 2006 ; Roederer, 2008 ; Dioux et Dupuis, 2009) ; (3) l'intra-cohérence pour chacune des trois composantes (Dioux et Dupuis, 2009 ; Richard et Sanchez, 2009 ; Roederer, 2012b) ; (4) les incohérences entre les différents supports d'énonciation de la marque (Cova, 2004 ; Rémy, 2006) et canaux de distribution, susceptibles d'altérer le « *design de la relation* » (Bucci, 1998).

L'évaluation de l'inter-cohérence entre les trois composantes du design permet notamment de recenser les mécanismes et dispositifs à mettre en place aux différentes étapes du parcours-client en fonction du mode de valorisation adopté. Dans le cadre de notre étude de cas, cette évaluation a rendu compte de l'absence de dispositifs d'auto-détermination (Carù et Cova, 2006) en phase « 2. Donner envie de découvrir » et de parcours multiples, entravant la liberté du chaland et démontrant les limites des logiques de conception « *company driven* » (Carù et Cova, 2007).

Lors des phases de déploiement et de maturité, l'évaluation porte davantage sur la flexibilité du design expérientiel, d'abord en termes d'adaptabilité puis en termes de capacité de régénération du « *spectacle* » de la marque-enseigne (Antéblian et al., 2013 ; Richard et Sanchez, 2009 ; Saguez et Zavaro in Richard et Sanchez, 2009).

Enfin, l'étude renseigne sur les modalités d'évaluation que l'enseigne mobilise : au-delà des indicateurs commerciaux et de toutes autres données quantitatives, la cohérence du design avec la vision du dirigeant, tout comme le suivi des perceptions du personnel de contact (le positionnement vécu, au sens de Pontier, 1986), constituent deux indicateurs qualitatifs prépondérants.

2.1.2.3. La coproduction du design et ses effets sur la cohérence et l'authenticité du design expérientiel

Notre recherche caractérise le rôle et l'influence du processus de co-design entre les différentes parties-prenantes sur la proposition de valeur finale, illustrant des épisodes de co-crédation et de co-destruction accidentelle ou intentionnelle de valeur (Plé et Chumpitaz Cécères, 2010). L'ensemble des parties-prenantes, internes et externes, constitue un écosystème, le « *réseau de valeur* », que l'enseigne mobilise pour innover (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010). L'étude de cas longitudinale démontre que les interactions au sein du réseau de valeur, propres à chaque phase du cycle de vie, sont susceptibles de renforcer ou d'altérer la cohérence du design expérientiel à différents niveaux, impactant l'authenticité de l'expérience proposée.

Cova (2002) évoque « *des luttes d'acteurs tant internes qu'externes* » ; Kent (2007) identifie trois catégories de parties-prenantes au regard de leur implication dans le processus. Notre recherche identifie sept parties-prenantes au processus, qualifie leur intervention en termes de temporalité et détecte des sources de co-crédation et de co-destruction de valeur associées.

Trois logiques de coproduction internes nous semblent remarquables. La première, l'appropriation du design expérientiel par le personnel de contact, se révèle essentielle. Nous avons mobilisé le concept d'appropriation de l'espace de vente (Aubert-Gamet, 1996 ; Bonnin, 2000, 2002, 2003 ; Carù et Cova, 2003 ; Ladwein, 2002) pour les équipes en magasin, au même titre que les clients. Soutenir une thématisation axée sur le tiers-lieu nécessite l'instauration d'une culture managériale privilégiant le développement de « *compétences relationnelles institutionnalisées* » (Rémy, 2000) et l'« *empowerment* » du personnel (Bateson, 1985). Ce résultat rejoint les recommandations de Badot et Filser (2007) et agrmente la « *grille de lecture sociale de la servuction* » définie par Rémy (2000)¹³⁷. Nos résultats mettent notamment en exergue le développement de dispositifs d'accompagnement (Carù et Cova, 2006) - assurés par des « *guides* » que sont les équipes pionnières et les correspondants - et des dispositifs d'autodétermination (*ibid*) (« *bible* », « *aide-mémoire* »), qui ont favorisé l'« *empowerment* » et la « *coproduction créative* » (Antéblan et al., 2013) des équipes.

L'étude de cas a révélé une seconde logique de coproduction interne, afférente à la compétition entre les équipes projet *Photo Station* et *Photo Service*. Ce résultat interpelle sur l'intérêt de mettre en concurrence des enseignes d'un même groupe de distribution autour d'un projet d'innovation. Alors que l'économie de l'innovation plébiscite la collaboration inter-organisationnelle (Meyer-Stamer et Harmes-Liedtke, 2005), elle omet de considérer la dynamique de la compétition intra-organisationnelle. Or, à l'image de la coopétition, toujours abordée sous l'angle inter-organisationnel, le mode relationnel dont il est question allie compétition et collaboration (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Salvatat, 2006) et se voit confronté aux mêmes enjeux : trouver un juste équilibre pour optimiser les échanges de connaissances et la créativité. La question de la coopétition intra-organisationnelle peut requérir des ajustements organisationnels, tels que la création de structures mixtes « forçant » la coopération.

Le terme de coopétition a fait son apparition dans le monde des affaires en 1993 avec le praticien Ray Noorda, fondateur de l'entreprise *Novell*. Ce terme caractérisait les relations simultanées de coopération et de compétition entre les entreprises spécialisées dans les technologies de l'information (Bengtsson et Kock, 1999). Le concept a ensuite été popularisé par Brandenburger et Nalebuff (1995) qui ont mis en évidence les comportements contradictoires simultanés que pouvaient adopter les joueurs au cours d'une même partie de jeu. Ainsi, la coopétition est définie comme un phénomène paradoxal et dyadique car il combine simultanément des relations de compétition et de coopération avec un (voire plusieurs) partenaires-adversaire(s) (Brandenburger et Nalebuff, 1995). Bengtsson et Kock (2000) représentent la relation coopétitive comme un continuum dont les extrémités sont la coopération et la compétition. Sur ce continuum, il est possible de distinguer trois situations coopétitives : la relation coopétitive dominée par la compétition, la relation coopétitive équilibrée

¹³⁷ Cf. Tableau 2.9.

entre la compétition et la coopération et la relation coopétitive dominée par la coopération. Assurément, au gré des phases du cycle de vie du design expérientiel, la coopétition entre les deux enseignes est passée d'une extrémité à l'autre du continuum, de manière contrainte et forcée.

En phase de création, la compétition intra-groupe a stimulé et encouragé les personnes à s'engager rapidement dans le processus d'innovation. Simultanément, elle les incite à ne rien partager. Dans le cas de *Photo Station*, elle a considérablement influencé aussi la coproduction avec les prestataires externes, tant au niveau des modes de sélection que de collaboration, et a affecté la proposition de valeur finale adressée au consommateur. Au gré du processus, les deux enseignes *Photo Station* et *Photo Service* ont été contraintes de collaborer du fait de la création d'un service commun en phase de déploiement : chaque équipe a appris de l'autre, a copié ce qu'a fait l'autre, l'a enrichi..., pour finalement aboutir à un design expérientiel unifié.

Pour finir, les divergences d'intérêts entre les différents membres de l'équipe projet peuvent générer, à l'image de la compétition intra-groupe, une co-destruction intentionnelle de valeur.

Trois types de dysfonctionnements, liés aux logiques de coproduction internes et externes, ont été identifiés et peuvent occasionner des épisodes de co-destruction accidentelle au cours du cycle de vie du design expérientiel. Le premier correspond aux problèmes d'incompréhension et de traduction de la vision du dirigeant-actionnaire susceptibles de survenir tant à l'interne, au niveau de l'équipe projet, qu'à l'externe (avec les créatifs). Le second renvoie à une mauvaise « orchestration » des compétences externes en phase de déploiement. Enfin, la multiplicité des intervenants externes et internes peut affecter la cohérence entre les différentes formes d'énonciation (Rémy, 2006) et donc, le « *design de la relation* » (Bucci, 1998 ; Cova, 2004), de même qu'il peut altérer la cohérence du décor avec l'intrigue, « gommant » progressivement l'expression de la vision centrale externe (Filion, 1991) à l'origine même du processus.

2.1.2.4. La vision entrepreneuriale du dirigeant : « clé de voûte » de l'innovation

Si le concept de vision est abordé en *design management* (Richard et Sanchez, 2009), il ne figure pas, à notre connaissance, dans la littérature en marketing et en distribution. La vision constitue le socle du processus : elle contribue à formaliser l'intrigue et transcende l'ensemble de la conception. Elle est le premier « garde-fou » de la cohérence du design expérientiel.

La prégnance de la vision renvoie aux logiques d'innovation. Comme le précise Filion (1991 ; 115) : « *plus la vision centrale externe est originale et différenciée, plus la vision centrale interne doit s'ajuster, présenter des modèles organisationnelles cohérents pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe* ». Ainsi, plus le degré de rupture de l'innovation est élevé, plus le dirigeant doit procéder à des ajustements organisationnels pour pouvoir mettre en œuvre son idée. Au-delà de la modification de

l'activité et du design expérientiel des magasins, l'étude de cas longitudinale réalisée a détecté d'autres ajustements plus ou moins mineurs, tels que la création d'un service Travaux mixte, la création de postes de correspondants ou, fait plus marquant pour l'organisation, la fusion des deux enseignes. Ces changements ont pu être facilement et rapidement mis en œuvre du fait d'une culture organisationnelle propice. Vision entrepreneuriale et culture organisationnelle ont donc interagi pour innover.

Comme le précise Marion (2006 ; 17), « *la capacité de l'entreprise à innover est au cœur de la conduite des marchés et elle dépend de deux facteurs : la propension de prendre des risques et l'aptitude à gérer ses risques au moyen d'un apprentissage interactif* ». Le passage de *Photo Station/Photo Service* à *Orange* en phase de redéploiement s'est traduit par une transformation radicale de l'environnement organisationnel. D'une petite structure pilotée par un entrepreneur porteur d'un projet et d'une vision, les enseignes ont été absorbées par une firme multinationale où les activités sont divisées et la vision « éclatée ». La taille de l'organisation, ou sa structure, la culture davantage bureaucratique et normative, peuvent altérer la propension à la prise de risques, l'adaptabilité et la flexibilité. Conjuguée à l'absence d'une vision forte (ou d'un porteur de projet avec une vision forte), les capacités d'innovation de l'entreprise semblent limitées. À l'image du cas étudié, la dimension personnelle du dirigeant, à savoir sa trajectoire professionnelle, peut également jouer un rôle sur la nature et le processus d'innovation.

Nos résultats mettent également en exergue les différentes catégories de vision (Filion, 1991 ; 2007). Les visions émergentes correspondent aux idées de produits et services que l'entreprise souhaite lancer. La vision centrale constitue l'aboutissement d'une ou de plusieurs visions émergentes et comprend deux composantes, l'une externe (la place que l'entreprise veut que son produit ou son service occupe sur le marché), l'autre interne (le type d'organisation nécessaire à la réalisation de cet objectif). Les visions complémentaires correspondent aux activités de gestion ayant pour fonction de soutenir la réalisation de la vision centrale.

L'analyse recense les manifestations inhérentes aux différents types de vision jusqu'au changement de gouvernance. La vision centrale est communiquée et partagée. À l'inverse, les propos du personnel de contact ou du nouveau dirigeant d'*Orange*, recueillis en phase de redéploiement, traduisent seulement l'expression de visions émergentes. C'est l'absence de vision centrale qui déstabilise la cohérence du design expérientiel.

« *Communiquer la vision, c'est passer d'un processus individuel à un processus collectif* » (Filion, 2007 ; 355). La communication et le partage de la vision fédèrent l'organisation, procurent « *un repère structurant autour duquel on pourra construire un ordre social et un système organisationnel* » (*ibid*) ; ces actions favorisent le développement de visions complémentaires par l'ensemble des employés, les engageant dans une « *coproduction créative* », à l'instar du personnel de contact.

Ces réflexions complètent les thèses de la théorie du « *Big Middle* » (Lévy et al., 2005). La différenciation est primordiale pour la pérennité des distributeurs ; l'ajustement constant de la proposition de valeur, et donc l'innovation, est impératif pour assurer le maintien de leur position concurrentielle. Or, les auteurs relèvent deux problématiques pour les entreprises opérant dans le « *Big Middle* » : la première fait référence à la « *logique dominante* » de l'organisation (Bettis et Prahalad, 1995), qui agit comme un filtre sur le traitement des informations et provoque la myopie des dirigeants, rendant l'adaptation et le changement stratégique plus difficiles. La seconde concerne la focalisation des acteurs sur les activités des concurrents directs, encourageant des stratégies d'imitation, et leur manque d'attention quant aux initiatives des nouveaux entrants.

Assez peu d'innovations radicales dans le commerce de détail sont le fait d'organisations établies. À notre connaissance, toutes les innovations de format par exemple, ont été le fruit de la vision individuelle d'un entrepreneur (le plus récent en date étant Jeff Bezos avec *Amazon*). Ces remarques soulèvent la question de la capacité d'adaptation et d'innovation des grandes enseignes et pourraient, tout du moins partiellement, expliquer les récents échecs d'acteurs importants comme *JC Penney* ou *Carrefour*.

2.1.2.5. Le décryptage temporel du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente

La spécificité de notre terrain d'enquête nous a permis d'approcher le phénomène dans sa temporalité et de suivre de façon continue les évolutions du design expérientiel sur les quatre phases de son cycle de vie.

Cette perspective confère un apport inédit à notre recherche. La démarche longitudinale révèle tout d'abord l'enchaînement des phases du cycle de vie du design et permet de retracer les évolutions de la réflexion stratégique et du design expérientiel propres à l'architecture de réseau. Des faits saillants, événements et problématiques significatives, en lien avec chaque phase du cycle de vie du design expérientiel, ont pu être identifiés.

Certaines de ces problématiques sont évoquées dans les travaux académiques en marketing et dans la littérature en *design management*. Notre travail parvient à les assembler et les relie dans une perspective temporelle d'évolution du design expérientiel. Par là même, l'étude relate les principales préoccupations des concepteurs, les questionnements et les risques associés aux différentes phases.

La phase de création est consacrée à la qualification de l'intrigue, à la mise en place des mécanismes et dispositifs-clés au niveau du parcours-client, à la conception de la strate permanente du décor (Zavaro, 2009) ainsi qu'aux ajustements opérés dans le but d'optimiser la cohérence (Petr, 2002 ; Rémy, 2006 ; Roederer, 2008) et l'authenticité de l'expérience (Arnould, 2005 ; Camus, 2003, 2004 ; Graillot, 2005).

La compétition entre enseignes, de même que les relations au sein de l'équipe projet et avec les prestataires extérieurs (créatifs), impactent la proposition de valeur (Vargo et Lusch, 2004 ; Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010).

Le choix des sites pilotes, et donc des premières équipes magasin, joue un rôle déterminant dans l'appropriation du design expérientiel par le personnel de contact et engage les équipes pionnières dans une logique de « *coproduction créative* » (Antéblian et al., 2013).

La phase de déploiement est caractérisée par une formalisation de l'intrigue à l'interne et de l'action, conjuguée au développement d'une culture managériale congruente (Badot et Filser, 2007), qui questionne le degré d'autonomie délégué aux équipes (« *empowerment* ») (Bateson, 1985) et le type de compétences à développer (Rémy, 2000). La strate évolutive du décor (Zavaro, 2009), au regard des modifications potentielles de l'offre, est mise à l'épreuve.

La diffusion et la réplication du design expérientiel à l'échelle du parc de magasins doivent être optimisées, soulevant des interrogations sur la flexibilité du design et sur son adaptabilité aux différentes configurations d'espaces commerciaux et zones de chalandise. Un arbitrage entre l'adaptation et la standardisation du design est opéré. Turley et Chebat (2002) évoquaient les difficultés d'adaptation d'un concept en fonction des superficies de magasins et des modes de gouvernance des réseaux. Les spécificités des zones de chalandise et des configurations d'espaces, au-delà de leurs superficies, complètent les critères de complexité à appréhender. Se pose la question d'une déclinaison de différents concepts sur la base d'un même « ADN », résultant de la reconnaissance des mécanismes et dispositifs-clés. Au niveau de la coproduction, la sélection des prestataires du déploiement et le pilotage du déploiement apparaissent tout aussi importants que la formation du personnel de contact et le développement d'une culture managériale congruente.

La phase de maturité correspond à l'animation et à la vie de l'enseigne ; elle est dédiée au développement d'un « *design de la relation* » (Bucci, 1998) cohérent au niveau des clients et à la conception de la strate événementielle du décor (Zavaro, 2009). L'animation des ventes, engageant une multiplicité d'intervenants, internes et externes (*Orange*, agences de communication), risque de déstabiliser la cohérence du design expérientiel. La flexibilité est de nouveau mise à l'épreuve mais questionne la pérennité du design, liée à sa capacité de régénération de l'expérience (Antéblian et al., 2013 ; Richard et Sanchez, 2009) et de différenciation face aux stratégies d'imitation et d'innovation entreprises par la concurrence. Ainsi, les limites du contexte fortement « *company-driven* » (Carù et Cova, 2007) du design expérientiel, afférentes à l'absence d'un dispositif d'auto-détermination significatif et de l'unicité du parcours-client, apparaissent de façon manifeste du fait du lancement de concepts physiques concurrents.

Enfin, le changement de gouvernance à l'origine du redéploiement a occasionné une altération des mécanismes et dispositifs-clés, susceptible de dénaturer l'intrigue. La pérennité de l'enseigne, au regard de sa capacité d'innovation, est questionnée.

2.1.3. Apports managériaux

Conformément aux principes de la théorie culturelle de la consommation, les contributions théoriques de notre recherche ont une portée managériale (Arnould et Thompson, 2005). Notre recherche livre aux concepteurs une « boîte à outils » pour traduire le repositionnement de l'enseigne dans le design expérientiel des espaces de vente (2.1.3.1.), de même qu'elle nous conduit à formuler cinq recommandations managériales (2.1.3.2.).

2.1.3.1. Une « boîte à outils » pour accompagner les concepteurs

Les résultats de notre investigation fournissent une méthode de structuration de la réflexion pour assister la mise en œuvre d'un design expérientiel congruent avec le repositionnement voulu par l'enseigne et qui limite le caractère intuitif de la démarche des managers.

Ainsi, la réflexion autour de la vision aboutit à la qualification d'une intrigue qui induit un thème et un mode de valorisation du design expérientiel. Ce mode de valorisation définit la nature de la participation du consommateur (dimensions expérientielles à privilégier) qui, combinée à l'intrigue, détermine l'action et par conséquent, les mécanismes fonctionnel et praxéologique (voire /rhétorique) (et dispositifs associés) devant être aménagés au niveau des cinq étapes du parcours-client. Enfin, le décor doit accompagner le chaland tout au long du parcours grâce à un mécanisme hédonico-sensoriel (voire /rhétorique). Plus spécifiquement, nos résultats démontrent l'importance des étapes 2 (« donner envie de découvrir ») et 4 (« donner envie de rester ») du parcours-client en termes de combinaisons optimales des mécanismes et dispositifs, notamment praxéologiques. L'étape 1 (« donner envie d'entrer ») vise à susciter la curiosité des chalands (Cochoy, 2011), pour les inciter à entrer dans le magasin.

Le mode de valorisation utopique, requérant la participation active du consommateur et la stimulation de l'ensemble des dimensions expérientielles, a permis d'explorer la conception du décor en fonction de l'intrigue et de l'action. Il vise à créer une valeur de lien entre la marque-enseigne et ses clients, contribuant à renforcer leur fidélité et dépasse la simple mise en scène spectaculaire du décor. Alors qu'« on assiste en effet à une forme d'essoufflement de certaines stratégies expérientielles qui se contentent d'un décor », la présente recherche délivre une méthode pour « investir suffisamment la

question de l'intrigue et de l'action, c'est-à-dire du rôle attribué au consommateur dans l'histoire dans laquelle on lui suggère de participer » (Antéblian et al., 2013 ; 105-106).

Le travail réalisé fournit également aux concepteurs des outils pour le diagnostic et l'auto-évaluation. Quelle que soit la position du design expérientiel observé sur son cycle de vie, il est possible d'identifier des axes d'optimisation, en repérant notamment les absences ou incohérences dans le développement d'indices mécaniques, mécanismes ou dispositifs pour les cinq étapes du parcours-client ou encore en identifiant des limites inhérentes à la flexibilité du design expérientiel.

Le mode de conception du design expérientiel proposé, en insérant une réflexion autour des dimensions de l'expérience et des indices mécaniques qui y sont associés, intègre une évaluation au regard de la co-crédation potentielle de valeur avec le chaland. Cette approche revêt deux avantages. Dans la même logique que Roederer (2012a, 2012b), l'outil développéd cherche à limiter les écarts entre intention et perception du contexte expérientiel, prévenant partiellement les risques liés à la mise en œuvre de stratégies expérientielles :

« La faillite des grands magasins Karstadt en Allemagne, ou les résultats décevants de l'enseigne Carrefour Planet, laissent penser que la construction d'une offre en adéquation avec les attentes des consommateurs est complexe » (Antéblian et al., 2013 ; 85).

Il permet également à l'entreprise de gagner du temps. La mobilisation d'un tel outil au cours de la phase de création doit conduire à des sites-pilotes optimisés en termes de cohérence et d'authenticité et évite d'intégrer des clients dans le processus de co-design puisque *« le recours systématique à des consommateurs pendant un processus d'innovation ajoute des étapes à un processus que les gestionnaires cherchent toujours à accélérer »* (Capelli et Dantas, 2012 ; 81).

Enfin, le traitement longitudinal mène au développement d'un outil de pilotage dynamique du design expérientiel, conférant des points d'alerte concrets pour anticiper les risques spécifiques à chaque phase du cycle de vie. Il questionne notamment la cohérence à des fins d'authenticité, l'appréhension des trois strates du design expérientiel (permanente, évolutive et événementielle), la flexibilité du design, liée à sa capacité d'adaptation mais aussi de régénération de l'expérience.

Cette recherche procure donc un appareillage original de mise en œuvre, de pilotage et de suivi, susceptible de fédérer l'ensemble des parties-prenantes à la conception d'espaces commerciaux, qu'il s'agisse des responsables d'enseignes, des praticiens du marketing, du personnel de contact, des créatifs (architectes et designers), des prestataires du déploiement ou des agences de communication. Cet outillage devrait contribuer à optimiser le succès mais aussi la pérennité d'un design expérientiel donné et constitue un bon support pour l'accompagnement managérial.

2.1.3.2. Recommandations managériales

Cinq recommandations managériales peuvent être formulées à l'intention des pilotes du projet. Elles font successivement référence au rôle de la vision, à la gestion du processus de coproduction, au pilotage du design expérientiel sur les différentes phases de son cycle de vie, à la remise en cause de la logique « *company-driven* » et aux modalités d'évolution du design expérientiel.

- *L'instauration de logiques entrepreneuriales pour favoriser les projets créatifs et l'innovation*

La mise en exergue du rôle-clé de la vision du dirigeant nous incite à préconiser une approche entrepreneuriale pour appréhender tout processus d'innovation. Au-delà de la propension à la prise de risques (Marion, 2006), la présence d'un porteur de projet, détenteur d'une vision, semble être un atout essentiel, tout comme l'adaptabilité organisationnelle requise pour opérer les ajustements nécessaires à la réalisation de cette vision.

Au-delà de la génération de l'idée nouvelle, le dirigeant joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre et l'exécution de sa vision. Il initie la culture managériale, anime les différentes configurations de coproduction et pilote l'évaluation, procédant rapidement aux réajustements nécessaires.

La culture organisationnelle doit allouer flexibilité et réactivité. Les résultats montrent également que la multiplicité des intervenants a des effets négatifs sur la coproduction de valeur, de par l'amplification des phénomènes d'interprétation-traduction.

- *La gestion de la coproduction*

Les distributeurs doivent accorder une attention particulière à la sélection de leurs partenaires externes et engager une réflexion sur la répartition des missions, de manière à orchestrer au mieux la conduite du projet et anticiper d'éventuels épisodes de co-destruction de valeur accidentelle. Le détaillant est le garant de l'ADN de la marque et doit veiller à ce que sa vision ne soit pas altérée par les interprétations successives des différentes parties-prenantes (créatifs, prestataires du déploiement puis agences de publicité). À cet égard, il semble prépondérant de limiter la multiplicité des intervenants et de formaliser la vision afin de mieux la communiquer. En outre, le choix ne doit pas seulement répondre à une logique de coûts. L'enseigne doit construire son « *réseau de valeur* » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010) et sélectionner ses prestataires selon un arbitrage plus subtil.

Au-delà des critères de prix, qualité et délais, qui peuvent suffire pour le choix des acteurs du déploiement, il pourrait être opportun de recourir à des équipes créatives qui partagent (ou n'ont pas partagé) un historique avec l'enseigne, dépendamment du degré de rupture de l'innovation nécessité

par le repositionnement. Enfin, les concours sont l'occasion de rencontrer de nouveaux talents et confronter différents dessins, interprétations créatives du dessein de l'entreprise. Les approches créatives les plus congruentes avec la vision des dirigeants seraient ainsi retenues mais la décision finale doit tenir compte d'un ensemble de critères intégrant les contraintes du distributeur.

Notre recherche confirme le rôle-clé des perceptions du personnel de contact et de la culture managériale dans la mise en œuvre de la stratégie expérientielle en magasin. Les résultats de l'étude de cas longitudinale font ressortir des bonnes pratiques que nous suggérons d'adopter. La sélection des équipes pionnières, ouvertes au changement, tout comme l'incitation aux échanges d'idées dès les premiers jours d'ouverture des sites-pilotes, initient un premier épisode de co-crédation de valeur et contribuent à enrichir l'action et le dcor du design initial pour enrichir l'intrigue. L'instauration d'une culture managériale congruente avec l'intrigue, de mme qu'une formalisation de l'intrigue et de l'action, accompagne et soutient le ddploiement et la maturité du design expérientiel. La présente recherche livre plusieurs idées quant aux moyens de favoriser l'appropriation du nouveau design expérientiel par les équipes de vente et le dveloppement de compétences congruentes avec l'intrigue et l'action voulues : la création de journées de formation, les formations de formateurs (« *correspondants* ») qui aboutissent parfois à une forme de parrainage entre les collaborateurs, la rédaction et la diffusion d'ouvrages (« *bible* ») et de guides (« *aide-mémoire* »), ...

- *L'anticipation de l'évolution temporelle du design expérientiel*

L'appréhension des différentes phases du cycle de vie engage les concepteurs à anticiper dès la phase de création la réflexion autour des trois strates temporelles du dcor (permanente, évolutive et événementielle), de l'adaptation/standardisation du design expérientiel et de sa flexibilité afin d'en optimiser le ddploiement mais aussi la longévité.

L'adaptabilité du design doit être questionnée avant même de concevoir les premiers sites-pilotes. Le dveloppement de concepts alternatifs peut constituer un bon moyen pour décliner le design expérientiel voulu et prendre en compte certains critères, tels que les différentes configurations d'espaces, la taille des magasins ou la spécificité des zones de chalandise. À l'enseigne de déterminer les critères déterminants en fonction des particularités de ses parcs de magasins.

Plus le cycle de vie est court, plus les investissements doivent être amortis sur une courte période. La régénération du design expérientiel doit également être considérée dès le démarrage d'un nouveau cycle, de façon à en préserver la différenciation le plus longtemps possible. Ainsi, les strates évolutive et événementielles doivent peut-être être privilégiées, conformément aux recommandations de Saguez *in* Richard et Sanchez (2009) qui préconise un investissement « *dans le hard (murs, façades, coques, agencement) plus léger pour laisser s'exprimer le soft et les sens (lumières, visuels, décors, sons, ...)* ».

▪ La création d'une proposition de valeur « co-driven »

L'analyse du design expérientiel a clairement démontré les limites inhérentes à l'absence de dispositif d'auto-détermination pour le chaland (notamment en phase de découverte) ainsi qu'à l'unicité du parcours-client. Cette carence est d'autant plus problématique que les designs concurrents offrent des expériences alternatives plus « libres », jugées plus attractives par les équipes de vente de l'enseigne étudiée.

Ces données remettent en question la création « *d'une offre standardisée, stéréotypée et imposée* », largement plébiscitée par les distributeurs, et « *démontrent que le rôle des entreprises se rapproche davantage de la proposition de matière brute que d'expérience construite* » (Antéblian et al., 2013 ; 104).

Un retour sur les principes de la « *Service-Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004) et de la théorie des ressources culturelles (Arnould, 2005) justifie ce constat. Le décor de l'espace de vente représente un ensemble de ressources opérantes (ou opératoires) que l'enseigne met à la disposition du consommateur pour générer une expérience. Celle-ci est effective à la condition que le consommateur active ses propres ressources pour co-crée de la valeur. Or, comme le précise Arnould (2005), le degré de liberté et d'autonomie accordé aux chalands joue un rôle déterminant dans l'activation de ces ressources.

Ainsi, le dispositif d'auto-détermination à l'entrée du magasin (phase 2. Donner envie de découvrir), tout comme l'instauration de parcours multiples, constituent des ressources opérantes (ou opératoires) essentielles. Plus précisément, en nous référant à la catégorisation des ressources culturelles, ces dernières constituent des ressources temporelles, laissant l'individu l'opportunité d'organiser sa visite en fonction du « *timestyle* » souhaité (Arnould, 2005).

▪ La mise en place d'un dispositif d'évaluation du design expérientiel

L'évaluation du design expérientiel doit être continue car elle conditionne les améliorations liées à la cohérence et à l'authenticité de l'expérience, de même qu'elle assiste l'évolution temporelle du design.

Au-delà des indicateurs quantitatifs de performance commerciale, elle doit reposer sur des critères permettant d'apprécier tant les perceptions des chalands et des clients (design expérientiel perçu) que celles du personnel de contact (design expérientiel vécu). L'évaluation permet ainsi d'apprécier le niveau de congruence entre le voulu, le vécu et le perçu et permet d'opérer des ajustements en conséquence.

Plusieurs modes d'évaluation quantitatifs et qualitatifs sont recensés : il peut s'agir d'un simple « *bâtonnage* » ou d'un sondage clients, d'entretiens collectifs avec les équipes pionnières ou les « *correspondants* », de sessions d'observation directe en magasin ou d'échanges informels avec les

équipes de vente et les clients, de visites d'enseignes concurrentes, ... Le recours à des évaluations de type « client mystère » pourrait compléter cet arsenal.

2.2. Limites de la recherche

Nous identifions trois catégories de limites à notre recherche doctorale, relatives à nos choix théoriques (2.2.1.), méthodologiques (2.2.2.) ainsi qu'à notre terrain d'investigation (2.2.3.).

2.2.1. Limites liées à nos choix théoriques

Nos références théoriques, bases de nos interprétations, émanent de la littérature académique en marketing et de plusieurs travaux en *design management*. Il aurait pu être intéressant, afin de mieux appréhender le langage et les modalités de traduction des créatifs, d'exploiter davantage la littérature en *design thinking*, qu'elle soit académique (Norman, 2013) ou managériale (Brown, 2009, 2010). L'intégration de ces apports théoriques pourrait aider à décrypter et répertorier les différentes formes d'expression, métaphores symboliques du décor et artefacts (Bitner, 1992), utilisées par les architectes et designers.

Par ailleurs, nous avons volontairement concentré notre recherche sur l'expérience en magasin physique. Or, la réalité de la consommation impose désormais aux entreprises une réflexion sur la stratégie crosscanal en réponse à l'« *expérience d'achat ubiquitaire* » (Badot et Lemoine, 2013 ; 7). Envisager la littérature relative au comportement multi-canal des consommateurs (Bezes, 2012 ; Collin-Lachaud et Vanheems, 2011 ; Rigby, 2011) aurait pu nous inciter à collecter davantage de données en lien avec la complémentarité du réseau de magasins étudié avec les autres canaux de distribution de l'opérateur téléphonique (service clients et site internet). La confrontation de nos résultats avec ces différents travaux aurait permis de circonscrire davantage la stratégie omnicanal mise en œuvre.

2.2.2. Limites liées à nos choix méthodologiques

Les limites méthodologiques de la recherche renvoient à la validité interne et externe de notre protocole méthodologique.

La subjectivité du chercheur est inhérente à l'ancrage épistémologique de notre recherche. Nous avons « *bricolé* » un univers significatif et crédible » (Gentric, 2005 ; 359) à partir des données recueillies ; nous avons créé « *les données par un système de va-et-vient entre les données et l'analyse* » ; notre intervention, « *mélangée aux informations de l'enquête améliore l'interprétation des faits pour dire le*

vrai » (Andreani et Conchon, 2003 ; 6). Même si notre mode d'inférence est inductif, la collecte de données a suivi un protocole de collecte élaboré à partir de notre grille théorique. Face à la complexité du phénomène étudié, ainsi qu'à la densité et à la diversité des informations conférées par le terrain, il était nécessaire d'organiser la procédure. Cette approche a donc pu influencer l'analyse, en induisant des thèmes non significatifs et en en dissimulant d'autres qui pouvaient l'être. Cela dit, si la collecte a mobilisé cet outil, elle était également orientée par le terrain et évoluait au gré du processus, révélant notamment les logiques de coproduction du design expérientiel des espaces de vente.

Les interactions répétées avec le terrain, de même que l'analyse chronologique menée grâce au traitement longitudinal de l'étude de cas, optimisent cependant l'authenticité des représentations de notre objet de recherche (Hlady-Rispal, 2002).

Notre étude longitudinale porte sur une seule entreprise, ce qui limite considérablement la transférabilité de nos résultats. Conformément aux recommandations de Musca (2006), nous avons confronté minutieusement nos résultats à la littérature afin de conforter la validité externe de notre recherche. Néanmoins, la généralisation par réplication reste préférable. La validité externe constitue donc la principale limite de notre recherche. Il aurait notamment été intéressant d'analyser des cas complémentaires, correspondants à des modes de valorisation distincts. Les variations identifiées auraient pu être rapprochées de notre grille de lecture théorique du design expérientiel basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland.

2.2.3. Limites liées à notre terrain d'investigation

Les difficultés liées à la validité de notre enquête proviennent également des spécificités de notre terrain. La durée de la période d'observation de la phase de redéploiement et l'accès limité au terrain au cours de cette période du fait du changement de gouvernance ont limité considérablement la quantité et la diversité des informations. Ainsi, si l'analyse des trois premières phases du cycle de vie nous semble suffisamment approfondie grâce à la saturation des données, il n'en est pas de même pour cette dernière phase, bien particulière au contexte étudié. Les validités interne et de construit des analyses de cette unité sont donc questionnables.

Mener une étude longitudinale peut affecter la prise de distance que le chercheur doit observer avec son terrain car elle nécessite des interactions fréquentes avec les individus et donc, une immersion dans l'organisation. Cette problématique peut altérer la validité interne ou « *la validité interprétative* » de l'analyse (Andreani et Conchon, 2003) ; elle est d'autant plus préoccupante dans le cadre de notre recherche que nous avons été engagés activement pendant plusieurs années dans l'entreprise et le processus étudiés.

Notre familiarité avec le terrain a favorisé l'accès à des données confidentielles mais a pu aussi complexifier la prise de recul et la distanciation avec le terrain, essentielles à la démarche analytique et interprétative du chercheur. Du fait de notre participation à la phase de création et au début du déploiement du design expérientiel dont il est question, le point de vue émique a pu être privilégié au détriment de la perspective étique. Notre implication et notre attachement à l'entreprise ont pu biaiser l'analyse des données et affecter la validité interne de notre recherche. Nous avons tenté de limiter au maximum les risques inhérents à une telle situation en déconnectant temporellement la collecte de notre expérience vécue et en la débutant deux années après avoir quitté la direction de l'enseigne. Nous avons mis en cohérence une grande quantité d'informations, rétrospectives ou collectées en temps réel, issues d'une même source ou de plusieurs sources de données à des fins de triangulation ou pour établir une chaîne d'évidences. Par ailleurs, les quatre périodes de collecte et le traitement de quatre unités d'analyses ont permis de réaliser une analyse chronologique, identifiant pour chaque phase des similarités et récurrences.

Notre expérience, couplée à la lecture de nombreux travaux académiques et managériaux, a finalement joué en notre faveur et nous a considérablement aidés dans notre travail d'introspection :

« L'introspection est la perception des analyses que font les chargés d'étude ou le chercheur à travers les expériences qu'ils ont vécues antérieurement dans d'autres enquêtes et des connaissances qu'ils ont acquises au travers de leurs savoirs pratiques ou des théories marketing (Wallendorf et Brucks, 1993). »
(Andreani et Conchon, 2003 ; 6).

Nous avons également vérifié la stabilité de nos catégories (Allard-Poesi et *al.*, 2007) pour la première unité d'analyse (phase de création), par la répétition du codage des données effectuée par un second chercheur en sciences de gestion, spécialisé dans un champ complètement différent du nôtre.

La représentativité de l'enseigne sélectionnée et du secteur d'activité afférent peut être critiquée. Les spécificités du contexte rencontré peuvent être considérées comme des obstacles à la généralisation des phénomènes étudiés.

La nature du repositionnement, répondant à une stratégie de diversification, a nécessité une innovation radicale du design expérientiel. Par ailleurs, le choix d'un réseau exclusivement français ne permet pas d'apprécier les effets du contexte culturel sur le processus étudié. Ces particularités liées au terrain peuvent affecter la généralisabilité des résultats.

Nous aurions pu transférer la problématique et les méthodes que nous lui avons associées au sein d'autres contextes. Toutefois, nous pourrions être tentés de retrouver nos résultats au sein d'autres contextes et de fait, biaiser les enquêtes subséquentes :

« La transférabilité n'est pas de la responsabilité de l'enquêteur (...) l'enquêteur a comme devoir de décrire le contexte et les techniques de l'étude, ce qui aura pour conséquence de permettre à d'autres études à suivre de les reproduire autant que possible » (Riley, 1996 ; 37).

Le fait d'aborder d'autres modes de valorisation et/ou d'autres contextes culturels pourrait nous aider à limiter ce biais.

2.3. Perspectives de recherche

La présentation des limites de notre recherche nous invite à proposer des prolongements (2.3.1.) ; d'autres voies de recherche sont également envisagées (2.3.2.).

2.3.1. Prolongements

2.3.1.1. Amélioration de la validité externe des résultats et explication du modèle proposé (vs. compréhension)

L'étude exploratoire « ouvre, comme son nom l'indique, la voie de nouvelles recherches et demande, une fois réalisée, à ce que d'autres études sur le même sujet soient menées afin de confirmer le bien-fondé des hypothèses émises » (Pras et Tarondeau, 1979 ; 8).

Notre analyse révèle des construits et des relations entre ces construits, qu'il convient d'appréhender dans diverses configurations à des fins de réplication. La réalisation d'études de cas complémentaires peut conduire à identifier des variations intra- et intersectorielles. Leur contribution pourrait permettre de valider mais aussi d'enrichir nos résultats.

Parmi les composantes du design expérientiel identifiées, le processus de qualification de l'intrigue, associé au « *storytelling* » de la marque, mérite notamment d'être approfondi et mis en perspective avec la littérature académique. Dans la relation du consommateur avec la marque, la construction de l'histoire est primordiale. Woodside (2010 ; 532) précise : « *A story is useful because it comes with many indices (i.e. touch points to the lives of listeners/viewers or to others that cause implicit and/or explicit awareness and emotional connection/understanding in the minds of listeners/viewers)* ». Ces points de contact génèrent le lien et participent à la construction identitaire du consommateur (Schembri, Merrilees et Kristiansen, 2010).

Selon Yin (1984), la sélection des différents cas doit répondre à une logique de réplication littérale (cas pour lesquels des résultats similaires sont prédits) et théorique (cas pour lesquels des résultats contradictoires sont envisagés mais pour des raisons prédictibles). Il importe donc d'intégrer ces deux types de réplication afin de développer une théorie applicable à différentes situations managériales, capable d'expliquer le succès ou l'échec de nouveaux designs expérientiels.

Le développement théorique opéré en amont de notre première investigation permet de comprendre et d'interpréter les différences de résultats dans un contexte de recherche inter-sites (Huberman et Miles, 1991) :

« The use of theory, in doing case studies, is not only an immense aid in defining the appropriate research design and data collection, but also becomes the main vehicle for generalizing the results of the case study » (Yin, 1989 ; 40).

Définir le nombre critique d'études de cas pour satisfaire un bon niveau de généralisation ne relève pas d'une logique d'échantillonnage mais d'une décision exprimée en termes de répliques littérales et théoriques (Yin, 1989). La quantité optimale de répliques littérales dépend du degré de certitude recherché et éventuellement, du nombre effectif de répliques supportant des théories concurrentes. La capacité d'influence des variables contextuelles sur le phénomène conditionne le nombre de répliques théoriques. Les différentes variables significatives constituent alors des sous-groupes, qui requièrent pour chacun d'entre eux, deux à trois répliques littérales.

La mise en exergue des limites conduit à l'identification de plusieurs variables contextuelles. L'environnement culturel est présent dans notre cadre théorique (Bonnin, 2007) et son influence sur le processus de traduction n'a pas pu être appréciée ; la comparaison de différents modes de valorisation du design expérientiel permettrait également d'enrichir nos résultats et de confirmer ou de réfuter, voire d'optimiser notre grille théorique.

La nature du repositionnement induit le degré ou le type d'innovation au niveau du design expérientiel. L'étude de cas *Photo Station* investit l'innovation de rupture, pour laquelle la vision des dirigeants est déterminante. Il est possible qu'une innovation incrémentale occasionne un processus différent ou nuancé. Dans le même ordre d'idée, le repositionnement opéré a été engagé par nécessité, sans anticipation, du fait des évolutions et de la rupture technologique inhérentes au marché de la photo. Nous pouvons imaginer que pour certaines entreprises, qui inscrivent dans leur culture le réajustement constant du repositionnement, d'autres modalités de mise en œuvre peuvent être observées. L'entretien mené avec l'architecte du concept *France Télécom NEXT* confirme l'intérêt de comparer ces deux démarches managériales :

« Vous avez deux types de réactions. (...) La première chose, c'est un leader qui anticipe son marché et son activité. Il conforte. Il développe, il fait de la croissance. Et puis vous avez un autre type de problème (...) vous avez un gros problème... Et là, vous venez en réaction parce que c'est urgent. Parce que si vous n'arrivez pas à résoudre ce problème, ça va vous coûter très cher, à tout point de vue, financier, humain, ... Donc vous avez le client dans l'action, prêt, et le client qui lui est en réaction par rapport à un problème qui survient, une concurrence qui devient un style, ... »

Si Turley et Chebat (2002 ; 136) évoquent la problématique afférente à l'adaptation d'un concept d'espace de vente à différentes tailles de magasin, ils mettent également en évidence l'influence possible du mode de gouvernance du réseau (franchises, succursales, groupement d'indépendants). Cette dernière variable nous semble tout à fait pertinente ; l'intégrer permettrait notamment de

relater les modalités liées à l'appropriation du design expérientiel initié par la direction de l'enseigne au niveau des franchisés et propriétaires de magasins.

Nous encourageons donc les chercheurs à initier de nouvelles études de cas, sélectionnées sur la base de ces critères, et de suivre une approche méthodologique similaire.

Leonard-Barton (1990) décrit une double méthodologie, qui combine l'étude longitudinale d'un cas unique avec plusieurs études de cas rétrospectives sur le même phénomène. L'adjonction de plusieurs études de cas complémentaires contribue à consolider la validité externe de la recherche.

S'inspirant de cette double méthodologie, nous avons d'ores et déjà initié le prolongement de notre travail doctoral, afin de confronter les résultats de notre étude longitudinale avec une série d'études de cas complémentaires et d'identifier des variations intersectorielles. Quatre enseignes françaises engagées dans une stratégie de repositionnement ont été sélectionnées : elles disposent toutes d'un parc de points de vente intégrés, ce qui optimise l'observation sur plusieurs phases du cycle de vie du design expérientiel.

En revanche, le parc intégré ne constitue pas forcément l'intégralité du réseau de l'enseigne ; le mode de gouvernance peut donc différer (organisations intégrées ou mixtes), de même que le secteur d'activité et la localisation-type des points de vente (centres villes, centres commerciaux, parcs d'activités commerciales, ...).

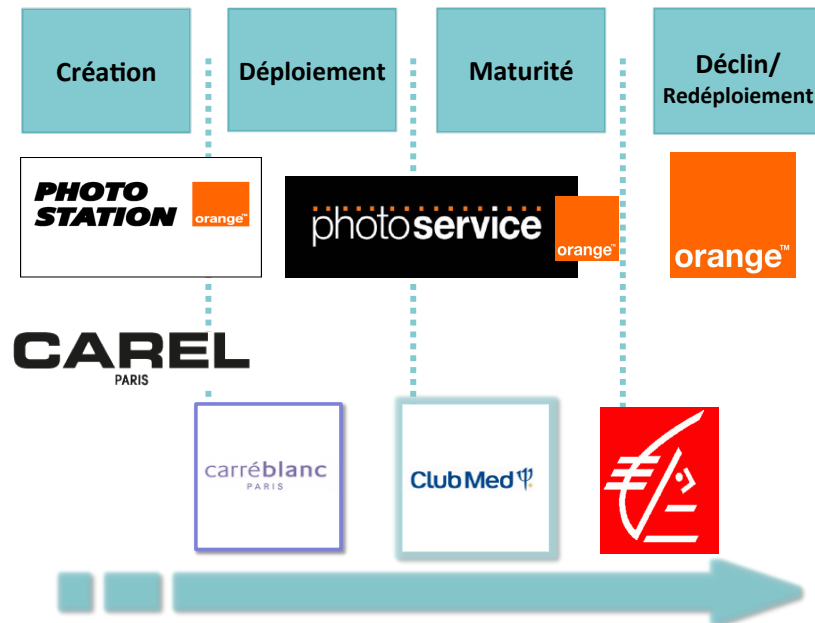
Les quatre études complémentaires concernent : le chausseur de luxe *Carel* ; l'enseigne de linge de maison *Carré Blanc* ; les agences *Club Med* ; la *Caisse d'Épargne*. Différentes phases du cycle de vie du design expérientiel sont observées en fonction des enseignes, ce qui permettra d'approfondir les résultats de l'étude de cas longitudinale (Cf. Figure 6.3.).

En plus du commerce de détail, nous avons souhaité investir le secteur bancaire, qui est actuellement en pleine mutation. Les sociétés de banques-assurances constituent désormais un marché très attractif pour les acteurs de l'architecture commerciale. En France, *BNP Paribas* a donné le ton en ouvrant en décembre 2010 un premier « store » dans le quartier de l'Opéra, initiant ainsi un vaste projet de déploiement de quatre nouveaux formats pour ses 2250 points de vente. Cette tendance dépasse d'ailleurs les frontières de l'Hexagone : un rapport sur le secteur bancaire international, publié dans *The Economist* (19-25 mai 2012), affirme que le nombre de succursales bancaires va fortement diminuer dans les prochaines années et prévoit une évolution significative de leur design. Les banques sont à la recherche de nouveaux modèles de vente au détail et transforment leurs points de vente physiques en « points de vie ¹³⁸ », cafés, *flagships*, ... À titre d'exemples, la création des agences *Citigroup* de Singapour ou *ING Direct* de San Francisco a largement été inspirée par les magasins *Apple*

¹³⁸ Cette expression est empruntée à *BNP Paribas*. « Point de vie », qui n'est pas sans rappeler le slogan « Centre de vie » adopté par les hypermarchés *Mammouth* au cours des années 80, est l'appellation maison pour désigner l'un des quatre nouveaux formats d'agence.

et Starbucks. En janvier 2014, la Société Générale a annoncé la réouverture de sa nouvelle agence des Champs-Élysées qui propose désormais « à ses clients une expérience sensorielle complète »¹³⁹. Cette redéfinition des designs d'agences s'inscrit dans un contexte de changements des usages bancaires, marqué par une montée en puissance des canaux à distance (internet, mobile) (Badoc, 2004 ; Julien, 2010).

Figure 6.3. Mise en perspective de l'étude de cas longitudinale avec quatre études de cas complémentaires



2.3.1.2. Appréhension du processus dans un contexte de stratégie omnicanal et d'« expérience d'achat ubiquitaire » (Badot et Lemoine, 2013)

L'observation du processus « étendu » de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente, physiques et virtuels, rendrait compte des nouvelles réalités de consommation :

« L'expérience co-construite par le chaland (...) impose une complémentarité des canaux (Rigby, 2011), tant au plan de la fluidité que de la cohérence, et non une organisation en « silos » et s'inscrit dans le cadre d'une « meta shopping experience ». » (Antéblian et al., 2013 ; 103)

Nous avons eu l'opportunité d'investir un terrain d'enquête à la fin de l'année 2012, à même d'apporter des réponses à cette problématique. L'entreprise québécoise Aldo, acteur majeur de la chaussure dans le monde, détient en propre plus de 1500 magasins au Canada, aux États-Unis et en

¹³⁹ Anonyme, « La nouvelle agence Société Générale « Paris Champs-Élysées » fait la part belle aux cinq sens », <http://www.zonebourse.com/SOCIETE-GENERALE-4702/actualite/SOCIETE-GENERALE--La-nouvelle-agence-Societe-Generale-Paris-Champs-Elysees-fait-la-part-belle-aux-17837373/>, 23/1/2014.

Angleterre. En plus de son réseau intégré, un système de franchise lui permet d'être présente dans près de 80 autres pays.

La transmission récente de l'entreprise familiale par le fondateur à ses deux fils a occasionné une remise en cause stratégique au cours de l'année 2012, initiant une profonde réflexion autour d'un changement de « *plateforme de marque* ». Alors que le positionnement historique visait à « *offrir des produits tendance, accessibles au plus grand nombre* », la direction marketing souhaite désormais « *créer une communauté de marque autour d'une passion, la mode* ». L'évolution est significative : alors que l'image initiale reposait sur des motivations d'achat avant tout utilitaires, la marque-enseigne désire à présent développer une « *valeur de lien* » avec ses clients (Cova, 1997 ; Rémy, 2000) sur l'idée du partage d'une passion commune.

Pour accompagner cette transformation, l'équipe de direction a sollicité les services d'une société de conseil newyorkaise, qui a démarré son mandat en réalisant une enquête auprès de 8000 consommateurs américains, canadiens et anglais. L'objectif était, à l'instar des recommandations formulées par Antéblian et *al.* (2013), d'appréhender la complémentarité des différents canaux de communication et/ou distribution et de reconstituer le parcours de décision du consommateur (« *Consumer Decision Journey* »). Plus de 800 « chemins » (« *paths* ») ont été recensés, illustrant « *l'ubiquité commerciale, qui consiste à acquérir des biens ou services Any Time, Any Where, Any Device (ATAWAD)* » (Badot et Lemoine, 2013 ; 7)¹⁴⁰. Cinq phases récurrentes ont pu être identifiées au niveau du parcours de décision (« *Consider* », « *Evaluate* », « *Purchase* », « *Experience (bond)* », « *Share (advocate)* »), en face desquelles cinq catégories de points de contact sont envisagées (« *Entice me* », « *Focus my options* », « *Get to me yes* », « *Connect to my life* », « *Help me celebrate* »). Pour chacun de ces « *touch points* », un ou plusieurs canaux interviennent parmi les magasins, le site internet, les solutions mobiles (téléphones intelligents et tablettes), mais aussi les réseaux sociaux, le bouche-à-oreille et les autres médias éditoriaux.

Notre participation à un « *workshop* » réunissant la direction, les responsables marketing et les consultants de l'agence le 31 janvier 2013 a marqué le début de notre collecte.

2.3.2. Autres voies de recherche

2.3.2.1. Compréhension du processus de coproduction du design expérientiel des espaces de vente

« *Le design (...) est une créativité qui allie une fibre artistique à un bon sens pragmatique et une grande rigueur technique* » (Dioux et Dupuis, 2009). Cette affirmation souligne certes la difficulté à comprendre et à décoder la conception d'un design d'expérience, processus complexe nécessitant des

¹⁴⁰ Anonyme, « *Buying Behavior: Mapping the Digital Path to Purchase* », http://fora.tv/2013/04/30/Cross_Channel_Cross_the_World/Buying_Behavior_Mapping_the_Digital_Path_to_Purchase, 16/5/2013.

compétences hétéroclites, voire antagonistes. Par ailleurs, si la créativité est individuelle, l'innovation est collective et nécessite une activité en réseau, un processus social (Wilson et Stokes, 2005) dans lequel différentes parties-prenantes au projet doivent s'associer : « *Retail design has to be multi-faceted by linking together art, instinct and business in a problem solving and planning process* » (Kent, 2007 ; 736).

L'intégration de l'expérientiel par les entreprises a des conséquences sur les processus de constitution de l'offre (Hetzel, 2002a). En ce sens, elle se traduit par « *un concentré des luttes d'acteurs tant internes qu'externes* » à l'entreprise (Cova, 2002). Ainsi, l'étude des processus de conception et de déploiement d'un design d'expérience, sous l'angle du « *stakeholder marketing* » (Tomas et al., 2011), mérite d'être approfondie.

Pour ce faire, une enquête ethnographique dans la « tribu » de l'architecture commerciale a été conduite. Afin d'éviter tout amalgame, il convient de distinguer l'ethnomarketing de l'ethnographie du marketing : « *ethnographies of marketing study people in organizations carrying out the activities of marketing management* » (Arnould et Wallendorf, 1994 ; 484). Notre méthode s'inscrit davantage dans une ethnographie du marketing, considérant comme entité organisationnelle le réseau de parties-prenantes au projet de co-production du design d'expérience, que nous nommons « *réseau de valeur* » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010).

Notre immersion dans le milieu de l'architecture commerciale française a été initiée en 2008 par la préparation d'un contrat de recherche entre *ICN Business School* et la société d'agencement *Houot*. La finalité du projet consistait à élaborer des outils de gestion optimisant la coordination et l'administration d'une plate-forme de compétences autour de la conception et du déploiement d'un nouveau concept d'espace de vente. Il était ainsi envisagé de développer autour d'une nouvelle fonction un logigramme de gestion de projet, un glossaire, un outil de travail collaboratif ainsi qu'une boîte à outils spécifique à chaque partie-prenante, de même qu'une série d'outils de mesure et d'évaluation.

Cette recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986) impliquait « *une intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité* » (David, 1999 ; 19), débutant par une série d'entretiens en profondeur avec des intervenants issus des trois principales « *communautés* » de l'architecture commerciale. Entendons par communauté « *un groupe de personnes partageant une vision et des valeurs identiques* » (Von Stamm, 2008 ; 1). Même si de nombreux corps de métier gravitent autour du secteur de l'architecture commerciale, il est clairement apparu, au gré des interactions avec le terrain ainsi que dans la littérature managériale sur le *design management*, une catégorisation formelle et explicite autour de trois parties-prenantes : les créatifs (architectes ou designers), les responsables d'enseignes ou maîtres d'ouvrage (direction générale, responsables

marketing, responsables travaux) et les « fabricants » du magasin ou maîtres d'œuvre (sociétés d'agencement, entreprises générales ou contractants, fabricants de mobilier ...).

Bien que ce contrat de recherche n'ait pas été mené à terme, les divers échanges avec les deux responsables de l'entreprise nous ont ouvert les portes de notre terrain d'investigation, à savoir la « tribu » de l'architecture commerciale française (et plus précisément, de l'architecture de réseaux). Ces deux personnes ont été nos « *gardiens* » (au sens de Creswell, 1998), nous communiquant leurs contacts professionnels et légitimant notre démarche, en assumant un rôle de référent auprès des membres du groupe étudié.

S'en est suivie une période d'observation prolongée de plus de trois années (2008/2011), ponctuée d'événements (atelier de réflexion, création d'une association et organisation d'événements, participation à des événements corporatifs) et de rencontres, propices au recueil de *verbatim*, de prises de notes consignées sur un journal de bord, de photographies et de matériel publi-promotionnel (plaquettes, lettres d'information, ...).

Les prises de contact successives et les séries d'entretiens menées en face-à-face ont permis d'identifier deux informateurs-clés, l'un étant architecte, l'autre maître d'ouvrage. L'un de nos deux gardiens est progressivement devenu un troisième informateur-clé, nous permettant de disposer d'une personne-ressource dans chacune des trois communautés.

Nous nous sommes efforcés de collecter une grande variété d'informations capables d'éclairer et d'enrichir notre compréhension du processus de coproduction d'un nouveau design expérientiel dans un contexte de repositionnement d'enseigne.

Cette recherche, dont les premiers résultats ont été dévoilés lors d'une conférence en 2010¹⁴¹ et seront intégralement restitués dans des travaux subséquents à notre travail doctoral, caractérise l'éventail des interventions respectives des différentes parties-prenantes sur les différentes composantes du design expérientiel. En mettant en exergue l'univers des représentations des trois acteurs-clés ainsi que les logiques collaboratives, elle permet aussi d'identifier les sources potentielles de co-crédation et de co-destruction de valeur, accidentelle ou intentionnelle (Plé et Chumpitaz Cécères, 2010). Au-delà de la contribution théorique évidente, cette investigation peut accompagner les managers dans le pilotage du projet en les incitant à anticiper des incidents inhérents à la collaboration entre ces trois communautés et par la même, d'optimiser la proposition de valeur adressée au chaland.

D'autres travaux afférents à la coproduction entre parties-prenantes peuvent être envisagées, explorant davantage les logiques de collaboration internes, à l'image de la coopétition (Brandenburger et Nalebuff, 1995) intra-groupe révélée par l'étude de cas.

¹⁴¹ Barès S. (2010), Repositionnement d'une enseigne et nouvel espace de vente : une étude exploratoire du point de vue des concepteurs, *Journées de la Recherche en Marketing de Bourgogne*, 18 et 19 novembre.

2.3.2.2. Voies de recherche complémentaires

Nous retenons quatre axes de recherche complémentaires. Le premier concerne l'appréhension du processus d'innovation de rupture dans le secteur du commerce de détail. Quelles sont les conditions permettant à un distributeur de créer de nouveaux standards, quels sont les freins qui y sont associés et que faire pour les surmonter ou les éviter ? Comment les détaillants doivent-ils modifier leur organisation pour pouvoir se maintenir dans le segment du « *Big Middle* » (ou en créer un nouveau) et assurer leur pérennité ? Notre analyse a fait émerger des pistes significatives, à savoir la vision entrepreneuriale du dirigeant et son parcours personnel, de même qu'un contexte organisationnel centralisé et flexible. Le traitement de cas significatifs en termes d'innovation, tout comme le recours à un corpus théorique en management et *design thinking*, devraient permettre d'approfondir cette réflexion.

Le deuxième axe rejoint l'une des principales problématiques du marketing international et prend en compte l'influence du contexte culturel, conformément au cadre théorique développé par Bonnin (2007) à partir des travaux d'Arnould et Thompson (2005), Arnould (2005) et Koenig (1996) (Cf. Figure 1.14.). Les expériences *Starbucks*, *Apple* ou *Abercrombie & Fitch* sont très similaires partout dans le monde. À l'inverse, *McDonald's* essaie de s'adapter aux spécificités culturelles et accorde une certaine marge de manœuvre à ses différentes « *business units* ». Il serait donc intéressant d'identifier les critères sous-jacents à l'arbitrage entre adaptation vs. standardisation du design expérientiel des espaces de vente en fonction des particularités culturelles des pays où l'enseigne est implantée. Dans le cas d'une stratégie d'adaptation, quelles seraient les composantes, mécanismes ou dispositifs les plus impactés par la culture des visiteurs et en quoi ?

La troisième voie de recherche suggérée est de développer une analyse dyadique du design expérientiel des espaces de vente, en confrontant le projet de création de valeur au regard de notre grille d'interprétation et le vécu de la clientèle, à l'image des travaux d'El Aouni (2006) et conformément aux recommandations de Tissier-Desbordes (2004) et Filser (2008b). Pour ce faire, le chercheur pourrait mobiliser l'échelle de mesure développée par Roederer (2008) sur les dimensions de l'expérience ou celle proposée par Maubisson (2012) sur l'immersion dans l'expérience en magasin. Les résultats, confrontés au projet des concepteurs, pourraient notamment permettre d'attribuer un « *scoring* » moyen pour chaque dimension de l'expérience (Minvielle et Minvielle, 2010).

Enfin, un dernier axe invite les chercheurs à reproduire notre enquête sur les magasins éphémères, afin de révéler les similarités et différences inhérentes au processus. L'essor conséquent de cette forme particulière de magasin physique sur ces dernières années justifie l'intérêt d'une telle recherche, tant théorique que managérial. La création récente et le succès de l'enseigne *Chronostock*, concurrent physique du site *ventesprivees.com*, démontrent que le magasin éphémère est devenu un format de distribution à part entière.

Conclusion Chapitre 6

Les résultats de notre étude longitudinale de cas enchâssés, mis en perspective avec la littérature en marketing et en *design management*, ont permis de mieux comprendre le processus de traduction du repositionnement d'une enseigne dans le design expérientiel de ses espaces de vente.

Le protocole méthodologique élaboré, conjugué aux spécificités de notre terrain d'investigation, a permis de mettre à jour les logiques de conception sous-jacentes au processus et d'observer ses évolutions sur l'intégralité du cycle de vie du design expérientiel.

Les contributions de notre recherche doctorale résident dans une meilleure compréhension de la conception de l'espace de vente physique, qui constitue le vecteur tangible de la proposition expérientielle de l'enseigne. Ce décryptage fédère la littérature étudiée et intègre de nombreuses contributions académiques et managériales au sein d'un même cadre. Il confère une grille de lecture et de diagnostic des designs expérientiels d'espaces de vente basés sur un mode de valorisation utopique en lien avec le thème du tiers-lieu, de même qu'il présente les modalités de traduction auxquelles ont recours les concepteurs, au regard de la co-crédation de valeur avec le chaland. Enfin, il a l'avantage d'appréhender le processus dans sa temporalité.

Par ailleurs, notre analyse révèle des logiques sous-jacentes au processus et qui, à notre connaissance, n'ont pas encore été évoquées dans la littérature. La compétition implicite, ou « coopétition contrainte » entre les deux enseignes du groupe, de même que la dialectique entre la vision entrepreneuriale et la culture organisationnelle du détaillant, constituent des apports théoriques marquants.

Les apports théoriques confèrent un ensemble d'outils managériaux, susceptibles d'assister et d'accompagner les concepteurs. Ce nouvel appareillage peut être mobilisé à des fins de pilotage, mais aussi de diagnostic et d'auto-évaluation et peut être partagé par l'ensemble des parties-prenantes au projet. Cinq recommandations managériales sont également formulées, attirant l'attention des managers sur la gestion du processus de coproduction, l'anticipation de l'évolution temporelle du design expérientiel, les limites de la logique « *co-driven* » et les modalités d'évaluation mises en œuvre par le distributeur.

Le traitement d'une seule entreprise gêne la transférabilité de nos résultats ; la focalisation sur l'expérience en magasin physique nous a empêchés de circonscrire pleinement la complémentarité des canaux de distribution envisagés dans le cadre d'une stratégie omnicanal, alors que ces considérations sont au cœur des préoccupations académiques et managériales actuelles.

La mise en exergue de ces limites nous invite à proposer des prolongements de recherche, pour lesquels nous avons initié de nouvelles enquêtes qualitatives qui feront l'objet de travaux académiques subséquents à ce travail doctoral.

« La recherche qualitative reste par nature toujours ouverte et exploratoire. Les propositions finales sont à la fois le résultat de boucles successives de découverte, dont la validité potentielle a été établie par triangulation, et le point de départ de nouvelles boucles d'approche qualitative » (Dumez, 2012 ; 8).

Nos résultats nous ont également incités à conduire une étude ethnographique auprès de la « tribu » de l'architecture commerciale française, afin de déterminer les logiques de collaboration externes du « réseau de valeur » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010) que les distributeurs mobilisent pour innover. Des travaux additionnels, liés aux logiques de collaboration internes, à l'image de la collaboration/compétition entre enseignes d'un même groupe, peuvent être également envisagés.

Quatre autres voies de recherche sont proposées aux chercheurs. Elles concernent : (1) les conditions de l'innovation de rupture dans le secteur du commerce de détail ; (2) l'arbitrage entre l'adaptation vs. la standardisation du design expérientiel dans un contexte de développement international de l'enseigne ; (3) la confrontation du projet des concepteurs avec le vécu effectif des consommateurs ; (4) une observation du processus dédié aux magasins éphémères, qui constituent désormais un format de distribution physique à part entière.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Questionner le processus de traduction du positionnement de l'enseigne dans les magasins, tel a été le point de départ de notre réflexion. Plusieurs auteurs ont révélé le caractère intuitif de la conception des espaces de vente (Filser, 2004; Lichtlé et Plichon, 2005) et la nécessité de confronter le projet de création de valeur du distributeur à la perception de la valeur par le consommateur (Tissier-Desbordes, 2004 ; Filser, 2008b).

Des recherches mettent en évidence le lien entre le positionnement de l'enseigne et le design du point de vente (Filser, 2002 ; Kent, 2007 ; Turley et Chebat, 2002 ; Rémy, 2006) et soulignent le caractère complexe de l'implantation d'un nouveau design dans le cadre d'une chaîne de magasins établie (Turley et Chebat, 2002). La littérature précise également les risques associés à cette initiative pour les détaillants, notamment financiers (Roederer, 2008, 2012a, 2012b).

Or, si certains travaux abordent les intentions des concepteurs (Areni, 2003 ; Rieunier, 2004) et vont même jusqu'à les confronter aux perceptions des consommateurs (El Aouni, 2006 ; Gentric, 2005), le processus de conception de l'expérience en magasin *per se* reste un phénomène méconnu.

Une perspective théorique nécessaire à la construction de l'analyse

Nous avons débuté notre cheminement en nous intéressant aux recherches permettant d'identifier les leviers mobilisables par l'enseigne pour construire son positionnement. Les travaux dédiés à l'atmosphère du point de vente ont initié notre réflexion. La mise en exergue des limites, tant conceptuelles que méthodologiques, des modèles d'induction émotionnelle (Kotler, 1973 ; Mehrabian et Russell, 1974) nous a conduit à privilégier le paradigme de l'expérience.

Le développement de stratégies expérientielles dans les points de vente confère aux distributeurs « *de nouvelles sources d'avantages concurrentiels* », de même qu'il « *démultiplie et complexifie les positionnements potentiels* » (Rémy, 2006 ; 25, 27).

La théorie culturelle de la consommation (Arnould et Thompson, 2005 ; Özçağlar-Toulouse et Cova, 2010), dans laquelle s'inscrit la perspective expérientielle, de même que la « *Service-Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004), remettent en question la relation de causalité entre l'environnement de service et le comportement de l'individu, sur laquelle reposent les modèles d'induction émotionnelle. « *La reconnaissance du processus d'interaction en tant que processus relationnel majeur entre individus et marchés* » (Bonnin, 2007 ; 7) constitue l'hypothèse forte, commune à ces courants théoriques, et impulse une reconfiguration des logiques d'innovation.

Le cadre théorique ainsi mobilisé nous a conduit à suivre une approche dyadique, confrontant la littérature relative au système d'usage (point de vue du consommateur) et au système d'offre (point

de vue managérial), pour lequel le *design management* a apporté un nouvel éclairage. Les recherches portant sur l'interaction entre les deux systèmes, soit le cœur de l'expérience, ainsi que celles intégrant les deux perspectives, ont finalisé notre circonscription théorique.

La littérature nous a permis de préciser notre problématique de recherche et notre orientation méthodologique. Elle nous a également conféré la connaissance nécessaire à la conduite de l'investigation empirique, à l'analyse puis à l'interprétation des résultats.

Une étude longitudinale de cas enchâssés pour comprendre le processus

Notre objectif vise à comprendre le processus de traduction du repositionnement de l'enseigne dans le design expérientiel des espaces de vente. Le design expérientiel se rapporte aux modalités de transcription du dessein de l'entreprise en termes d'offre expérientielle dans l'espace de vente ; l'espace de vente est envisagé comme un « *lieu de confrontation entre les individus et les concepteurs d'espace, entre les systèmes de valeurs et des hypothèses sur le fonctionnement du lieu de vente qui peuvent être différentes* » (Bonnin, 2002 ; 69).

Nous avons donc privilégié une enquête qualitative basée sur un mode d'inférence inductif, répondant au contexte de découverte de notre recherche. Une étude longitudinale de cas enchâssés (Musca, 2006), portant sur le repositionnement opéré par l'entreprise *Photo Station* sur le marché de la téléphonie mobile entre 2006 et 2012, a permis de décrypter « la boîte noire » de la production d'une offre expérientielle en magasin sur l'intégralité du cycle de vie du design.

Les quatre phases du cycle de vie, à savoir création, déploiement, maturité et redéploiement, constituent les quatre unités d'analyse de l'étude de cas. Notre processus de collecte de données a permis de combiner des données recueillies en temps réel, procurant une richesse et une densité à notre matériau empirique, à des données historiques, qui ont facilité le repérage des événements significatifs et donc, le travail d'analyse (Langley, 1999). L'observation directe, les entretiens ouverts et la documentation représentent les trois sources d'informations que nous avons privilégiées.

Une conception holistique basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland

Nos résultats démontrent tout d'abord que la conception du design expérientiel est holistique, à l'image de la perception des consommateurs (Derbaix et Filser, 2011; Lemoine, 2003). Le cas étudié relate une conception qui ne se contente pas d'investir un décor, mais qui axe sa réflexion autour de l'intrigue et de l'action du chaland (Antéblian et *al.*, 2013). En ce sens, le processus étudié repose sur la co-crédation de valeur avec le chaland, conformément aux principes de la CCT et de la SDL, inscrivant notre travail dans le champ du « *marketing management* », tel que défini par Cova (2012 ; 29-30) :

« La question du rapport entre une marque et ses consommateurs se pose dans trois sous-disciplines, la consumer research, le marketing management et le marketing critique. Au centre de la discipline est le marketing management. (...) Venue de la stratégie, il y a l'idée que le client est compétent (Prahalad, & Ramaswamy, 2000). Le mot déposé est celui de co-création (Prahalad & Ramaswamy, 2004). On ne crée plus de valeur, il n'y a plus transfert de valeur entre l'entreprise et le consommateur, on estime qu'on est dans une situation de co-création. (...) Dans le marketing habituel, le consommateur a des besoins, ici il a des compétences. (...) L'expression employée est Service Dominant Logic (SDL). (...). Le consommateur participe à l'élaboration de son projet de consommation. »

Une double-compréhension : structure et dynamique du processus

L'analyse du processus, confrontée à la littérature, a révélé le séquençage de la conception ainsi que la structuration en gigogne des trois composantes du design expérientiel que sont l'intrigue, l'action et le décor (Filser, 2002). Des mécanismes et dispositifs ont été identifiés, servant ou non l'action voulue dans le décor.

Le rôle de la vision du dirigeant, de même que les différentes logiques de coproduction au sein du « réseau de valeur » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010) de l'enseigne constituent des phénomènes nouveaux, peu ou encore jamais abordés par la littérature académique en distribution.

Enfin, l'évaluation mise en place par la direction de l'enseigne constitue le pivot du processus et actionne son évolution, par son effet rétroactif sur les autres dimensions. Un schéma compréhensif a été proposé, articulant les six dimensions déterminantes du processus.

L'analyse des quatre phases du cycle de vie du design expérientiel a conféré une perspective temporelle inédite à la compréhension de notre objet de recherche. Elle révèle l'enchâssement des différentes phases et permet de retracer les évolutions de la réflexion stratégique en lien avec le design expérientiel des espaces de vente. Les événements et problématiques relatives à chaque phase ont pu être synthétisés au sein d'une même matrice.

Le caractère prégnant de la vision entrepreneuriale

La vision du dirigeant apparaît comme la clé de voûte de l'ensemble du processus. Si l'intrigue en découle directement, l'étude de cas démontre que la vision supporte l'ensemble du projet d'innovation. « Les visions fournissent des fils conducteurs à partir desquels l'entrepreneur organise ses activités. La vision permet de demeurer axé sur des objectifs précis » (Filion, 2007; 354). En ce sens, elle est garante de la cohérence du processus.

L'étude de cas démontre que le concept de vision dépasse la simple expression d'idées autour du lancement de nouveaux produits ou services, que Fillion (2007) qualifie de « *visions émergentes* ». La mise en évidence du rôle de la « *vision centrale* », constitué d'une composante externe, désignant le positionnement voulu par l'enseigne et d'une composante interne, déterminant le type d'organisation adéquat pour parvenir à réaliser cet objectif (Fillion, 1991), questionne l'adaptabilité et la capacité d'innovation des distributeurs opérant dans le segment du « *Big Middle* » (Lévy et al., 2005).

Par ailleurs, la communication et le partage de la vision encouragent le développement de « *visions complémentaires* » à un niveau collectif (Fillion, 2007), susceptibles de se traduire par une « *coproduction créative* » de la part de l'ensemble des employés. Ainsi, vision et organisation interagissent pour innover.

Intrigue, Action et Décor : une conception en gigogne

L'observation, confrontée à la littérature, a révélé le séquençage, de même que la structuration en gigogne des trois composantes du design expérientiel que sont l'intrigue, l'action et le décor (Filser, 2002).

L'intrigue correspond à l'énonciation du thème (Rémy, 2006) et constitue « *l'histoire à raconter au client* » (Bonney-Claudet, 2011). Elle génère le lien entre la marque et ses clients et participe à la construction identitaire des consommateurs, en référence au « *storytelling* » (Schembri et al., 2010; Woodside, 2010).

Par ailleurs, le thème retenu, et par conséquent le mode de valorisation du design expérientiel, doivent considérer les spécificités du magasin physique au regard de la complémentarité des différents canaux de distribution de l'enseigne et répondre aux attentes des clients correspondantes (Antéblian et al., 2013). En ce sens, les échanges interpersonnels que procure l'expérience en magasin physique, et notamment la relation extra-marchande entre vendeurs et clients, semblent être une voie à considérer pour les distributeurs (Gentric, 2005 ; Rigby, 2011). Le tiers-lieu (Kent, 2007 ; Oldenburg, 1989 ; Picot-Coupey, 2013), mobilisé par l'enseigne que nous avons étudiée, est un exemple de thématisation capitalisant sur ces atouts. Une réflexion autour du ciblage, axée sur la typologie de clients définie par Zarantonello et Schmitt (2010), pourrait permettre de préciser les attentes spécifiques des clients d'une enseigne donnée et d'identifier le mode de valorisation idéal à mobiliser.

L'intrigue doit être différenciante (Roederer, 2008, 2012b), crédible et légitime (Lefebvre in Dioux et Dupuis, 2009 ; Richard et Sanchez, 2009 ; Saguez in Richard et Sanchez, 2009 ; Roederer, 2008, 2012b). La prise en compte des attentes spécifiques des clients, de même que la différenciation et la crédibilité de l'intrigue contribuent à limiter respectivement les trois écueils des stratégies expérientielles définis par Roederer (2008 ; 2012b).

La théâtralisation de l'espace de vente (Rémy, 2006) a débuté par une réflexion autour de l'action, plus précisément autour du parcours-client, jalonné par cinq étapes proches du « *cycle des envies* » (Richard et Sanchez, 2009) mobilisé en *design management*. Elle définit l'ensemble des interactions souhaitées du chaland avec l'espace de vente, qu'il s'agisse d'interactions sociales avec le personnel de contact ou d'interactions physiques ou sensorielles. Le décor achève la conception, engage le visiteur au niveau sensoriel et favorise, en plus de servir l'action, la mise en sens de l'expérience.

L'implémentation d'indices mécaniques (Haeckel et *al.*, 2003) ou mécanismes et de dispositifs, destinés à stimuler les différentes dimensions de l'expérience (Roederer, 2008, 2012a, 2012b), matérialise l'intrigue et relaie l'action voulue dans le décor. Plus précisément, le mécanisme fonctionnel et le mécanisme praxéologique/rhétorique, composé de dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective (Carù et Cova, 2006) relaient l'action ; un mécanisme hédonico-sensoriel /rhétorique, constitué des formes, des couleurs, des matériaux, du mobilier et de l'éclairage, favorise l'immersion sensorielle/perceptuelle (Fornerino et *al.*, 2005, 2006, 2008) du visiteur et renforce la mise en sens de l'expérience initiée par l'action.

La mise en perspective des différents types de mécanismes avec les quatre niveaux de lecture des modalités d'expérience (Heilbrunn et Courtois, 2008) permet d'associer les modalités de production aux modalités de perception du consommateur (Hetzl, 2000). La combinaison des différents mécanismes et dispositifs constitue une plate-forme favorisant la co-crédation de valeur avec le chaland aux différentes étapes du parcours-client et orchestre la proposition de valeur que l'enseigne adresse au consommateur. Nos résultats confèrent une opérationnalisation à la « *Service-Dominant Logic Theory* » (Vargo et Lusch, 2004) dans le cadre de la production d'expérience en magasin. Ils spécifient, dans le cadre du mode de valorisation étudié, des ressources opérantes (ou opératoires) mises à disposition par l'entreprise, que sont les différents mécanismes et dispositifs, et les associent au « *système expérientiel* » du chaland (Antéblian et *al.*, 2013), qui constituent les ressources opérantes que le consommateur est libre d'activer.

Les étapes 2 et 4 du parcours-client (« Donner envie de découvrir » et « Donner envie de rester ») apparaissent comme les plus significatives car elles conjuguent tous les types de mécanismes, notamment les dispositifs du mécanisme praxéologique. L'étape 1 (« Donner envie d'entrer ») vise à susciter la curiosité des passants (Cochoy, 2011), les incitant au lèche-vitrines mais aussi, grâce aux effets de surprise (Hetzl, 2002a), à entrer dans le magasin et à adopter d'autres comportements de magasinage (Lombart, 2001).

Le traitement longitudinal révèle l'évolution des préoccupations des concepteurs au gré des phases du cycle de vie. La phase de création détermine l'intrigue, l'action et la strate permanente du décor; les autres phases sont essentiellement consacrées au décor, la strate évolutive au niveau du déploiement

et la strate événementielle en phase de maturité. Les strates évolutive et permanente sont révisées lors du redéploiement.

L'évaluation au cœur du processus

Au-delà des trois composantes du design expérientiel, la dynamique de la conception est animée par les opérations d'évaluation mises en place par l'enseigne. L'évaluation (Minvielle, 2008 ; Petr, 2002 ; Rémy, 2006 ; Roederer, 2008, 2012a) joue un rôle central dans un processus itératif d'essais/erreurs et d'amélioration continue (Kent, 2007).

D'une part, elle conduit à des réajustements en rapport avec les quatre niveaux de cohérence du design expérientiel susceptibles d'altérer l'authenticité de l'expérience proposée (Arnould, 2005 ; Camus, 2003, 2004 ; Graillot, 2005) : (1) entre la vision et les composantes du design expérientiel (Kozinets et al., 2002 ; Petr, 2002) ; (2) l'inter-cohérence entre les trois composantes (Rémy, 2006 ; Roederer, 2008 ; Dioux et Dupuis, 2009) ; (3) l'intra-cohérence de chaque composante ; (4) entre les différentes formes d'énonciation de la marque-enseigne (Rémy, 2006), dans le cadre du « *design de la relation* » (Bucci, 1998 ; Cova, 2004).

D'autre part, l'évaluation éprouve la flexibilité du design expérientiel de l'espace de vente créé, sous l'angle de son adaptabilité (Turley et Chebat, 2002) aux spécificités des différents magasins (zones de chalandises, configuration d'espaces, ...) en phase de déploiement, et sous celui de sa capacité de régénération de l'expérience en phase de maturité (Antéblian et al., 2013 ; Saguez in Richard et Sanchez, 2009).

« *La cohérence du projet nécessite (...) des pratiques évaluatives qui ne dénaturent pas la démarche créative, sans pour autant tourner le dos à une obligation de résultat* » (Aubé, Brunelle, Déry et Mailhot, 2014 ; 76). La démarche d'évaluation, en éprouvant la cohérence du projet créatif, révèle les effets des différents épisodes de coproduction du design expérientiel.

Le réseau de valeur et les effets de la coproduction du design expérientiel

Le « *réseau de valeur* » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010) constitue l'écosystème que l'enseigne mobilise pour innover. Nous avons pu préciser la temporalité des interventions des différentes parties-prenantes internes et externes et y associer des sources de co-création ou de co-destruction de valeur (Plé et Chumpitaz Cáceres, 2010).

La coproduction impacte les différents niveaux de cohérence du design expérientiel et par conséquent, l'authenticité de l'expérience proposée. La vision centrale interne joue un rôle fondamental : elle orchestre la cohérence des différents épisodes de coproduction pour éviter toute répercussion

négative sur la cohérence du design et encourager des démarches de coproduction créative de la part des différentes parties-prenantes : « *Pour que la réalisation du projet créatif s'inscrive dans une dynamique collective cohérente, (...) les pratiques de direction ne peuvent se limiter à susciter la créativité individuelle. Elles doivent contribuer au partage et à l'organisation des créativités individuelles de façon telle qu'à terme, chacun puisse avoir la conviction que le projet créatif est une œuvre collective à laquelle sa propre créativité aura contribué* » (Aubé et al., 2014 ; 76).

Trois logiques de coproduction internes ont été identifiées : la première renvoie à l'appropriation du design par le personnel de contact, la deuxième aux divergences d'intérêts au sein de l'équipe projet et la troisième à la compétition ou « *coopétition* » intra-groupe. Ces différentes formes de coproduction interne peuvent se traduire par une co-crédation ou une co-destruction intentionnelle de la cohérence du design expérientiel. Si le phénomène de compétition entre enseignes n'est pas relaté par la littérature en distribution, nous pensons que cette observation n'est pas spécifique au cas étudié et pourrait être observée dans d'autres groupes de distribution.

Nous avons également recensé trois dysfonctionnements qui ont occasionné une co-destruction accidentelle de valeur et sont survenus à des phases différentes du cycle de vie. Un premier problème se situe en phase de création, au niveau du « *partage de la vision* » du dirigeant (Filion, 2007) avec les premiers acteurs du projet, qu'ils soient internes ou externes. Le deuxième renvoie aux problématiques d'orchestration des différentes compétences externes au cours du déploiement du design expérientiel. La dernière problématique est liée à la démultiplication des intervenants dans la vie de l'enseigne, en phase de maturité.

Des contributions managériales pour accompagner les concepteurs à la mise en œuvre de stratégies expérientielles en magasin

Conformément aux principes de la théorie culturelle de la consommation, ces contributions théoriques délivrent des outils managériaux mobilisables par les concepteurs pour les accompagner dans le pilotage, l'auto-évaluation et le diagnostic d'un projet donné. Le schéma compréhensif développé, de même que la matrice de l'évolution temporelle du processus, constituent une grille d'analyse, à la fois statique et dynamique de la stratégie des détaillants.

La grille théorique initialement développée¹⁴² est corroborée pour l'un des huit modes de valorisation du design expérientiel que nous avons recensés (« image de soi »). Elle se voit enrichie par sept résultats issus de notre étude : (1) le rôle de la vision et du contexte organisationnel ; (2) la structure gigogne des trois composantes ; (3) la qualification de l'intrigue ; (4) le lien entre l'intrigue et le choix du mode de valorisation ; (5) la prégnance de l'action et l'identification des étapes du parcours-client ;

¹⁴² Cf. Chapitre 3 Section 2.

(6) la mise à jour des mécanismes et dispositifs ; (6) le rôle, les objets et les modalités d'évaluation ; (7) les logiques de coproduction et leurs effets sur la cohérence et l'authenticité du design expérientiel.

Ces outils ne s'adressent pas seulement aux responsables d'enseigne mais à l'ensemble des parties-prenantes à un tel projet ; ils peuvent constituer une plateforme d'échanges et de partage d'informations facilitant la collaboration.

En plus de cet appareillage, nous formulons une série de cinq recommandations managériales complémentaires, visant à optimiser la proposition de valeur adressée au chaland et à mieux innover dans le commerce de détail : (1) l'instauration de logiques entrepreneuriales pour favoriser les projets créatifs ; (2) la gestion du processus de coproduction ; (3) l'anticipation de l'évolution du design expérientiel ; (4) la création d'une proposition de valeur « *co-driven* » (Carù et Cova, 2007) ; (5) la mise en place d'un dispositif d'évaluation du design expérientiel.

Les contributions managériales de notre travail ne portent pas sur une proposition de nouvelles idées commerciales mais visent à accompagner les praticiens en proposant des modalités de mise en œuvre et de pilotage des stratégies expérientielles.

La stratégie de la distribution : des perspectives de recherche répondant à de nouvelles interrogations managériales

La généralisabilité inter-sectorielle ou inter-format de nos résultats au travers d'études de cas complémentaires ou encore l'étude approfondie des relations avec les parties-prenantes externes constituent des avenues de recherche attractives et encouragent la conduite de nouvelles enquêtes qualitatives.

Par ailleurs, il pourrait être intéressant d'appréhender le même processus mais dans d'autres contextes stratégiques, tels que l'élaboration d'une stratégie omnicanal ou le développement international de l'enseigne. De même, étudier la conception d'autres formats de distribution, tels que les magasins éphémères.

Procéder à des études dyadiques et confronter les propositions expérientielles des détaillants à l'expérience vécue par les clients grâce aux échelles de mesure développées par Roederer (2008) ou Maubisson (2012) laisse entrevoir d'autres prolongements possibles.

À partir de notre recherche, nous identifions deux problématiques, pour lesquelles des contributions académiques pourraient significativement alimenter la prospective autour du commerce de détail. Face aux évolutions constantes du comportement du consommateur, de nouvelles interrogations managériales se posent.

« *Au-delà de l'expérience d'achat cross canal, semble se profiler l'expérience d'achat « ubiquitaire* » » (Badot et Lemoine, 2013 ; 7). Les résultats de l'enquête menée auprès de 8000 consommateurs par le

groupe *Aldo* révèlent plus de 800 parcours de décision distincts entre les différentes interfaces virtuelles et physiques proposées par la marque-enseigne. Les distributeurs doivent désormais concevoir une expérience omnicanal intégrée, à même de pouvoir répondre aux attentes de ce consommateur « *channel agnostic* », comme le qualifiait Rick Caruso, CEO de *Caruso Affiliated*¹⁴³, lors de la session d'ouverture du « *National Retail Federation Big Show 2014* »¹⁴⁴.

Par ailleurs, l'émergence des nouvelles formes de consommation « responsable » ou « collaborative », relayées par les réseaux sociaux virtuels, constitue un nouveau « type » de concurrence pour les acteurs du commerce de détail, au même titre que les concurrences intertype et intratype (Filser et Plichon, 2004).

Face à ces nouveaux enjeux, les entreprises n'ont pas d'autres choix que d'innover au niveau de leurs stratégies expérientielles. Si les spécificités des magasins physiques au regard des autres canaux de distribution résident dans les relations interpersonnelles, cet avantage n'est plus de mise lorsqu'il est question de concurrencer les formes alternatives du commerce « *consumer to consumer* ».

Quelles sont les voies d'innovation pour le commerce de détail ? Quelles sont les visions émergentes à privilégier ? Pour Rick Caruso : « *The future of retail is customer service. Think like a 5 star hotel* ». Le développement de nouveaux services, à l'instar du programme « *Seconde Vie* » d'*IKEA*, mis en place pour contrer le succès de *www.leboncoin.fr*, ou du service de location de véhicules de *Système U*, sont des exemples d'initiatives en ce sens.

Si internet procure une offre pléthorique et des prix moindres, il y a un axe où il ne pourra lutter, c'est le service et le lien interpersonnel. Notre recherche démontre l'intérêt des magasins tiers-lieu, de même qu'elle laisse transparaître, du fait de cette thématization, l'évolution des attentes des clients en termes de nouveaux services. La valorisation utopique du design expérientiel des espaces de vente semble être à privilégier, favorisant ainsi les relations extra-marchandes et la valeur de lien (Cova, 1997 ; Rémy, 2000). De même, les détaillants auraient tout intérêt à considérer leurs magasins physiques davantage comme des « zones servicielles » que des points de vente.

« *Le secteur du commerce de détail connaît une remise en cause d'un certain nombre de modèles stratégiques dominants* ». Ainsi débutait l'article de Marc Filser paru en 2004 dans la *Revue Française de Marketing*. Dix ans plus tard, ce constat est plus que jamais d'actualité. L'un des grands défis stratégiques des détaillants repose sur la réinvention des formes de distribution et l'innovation des services expérientiels.

¹⁴³ *Caruso Affiliated* est une des plus grandes sociétés de développement immobilier privées aux États-Unis et possède deux centres commerciaux figurant dans le top 15 mondial des ventes par pied carré (*The Grove* à Los Angeles et *The Americana at Brand* à Glendale, Californie).

¹⁴⁴ Anonyme, Debrief Retail Big Show's 2014, <http://www.echangeur.fr/2014/01/24/think-like-5-star-hotel-retailsbig-show-2014/>, 23/1/2014.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Aaker D.A. (1991), *Managing brand equity*, New York, The Free Press.
- Aaker J.L. (1997), Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 3, 347-356.
- Abrahams R.D. (1986), Ordinary and extraordinary experience, in V.W. Turner et E.M. Bruner (coord.), *The anthropology of experience*, University of Illinois Press, Urbana, 45-73.
- Adams F.M. et Osgood C.E. (1973), A cross-cultural study of the affective meanings of color, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 4, 2, 135-156.
- Addis M. et Holbrook M.B. (2001), On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity, *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 1, 50-66.
- Aghazadeh S.M. (2005), Layout strategies for the retail operations: a case study, *Management Research News*, 28, 10, 31-46.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2007), Analyses de représentations et de discours, in R.-A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 449-470.
- Allard-Poesi F. et Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de recherche, in R.-A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 34-56.
- Alpert J. et Alpert M. (1990), Music influences on mood and purchase intentions, *Psychology and Marketing*, 7, 2, 109-133.
- Amiel P. (2004), *Ethnométhodologie appliquée: Éléments de sociologie praxéologique*, Paris, Presses du Laboratoire d'EthnoMéthodologie Appliquée (LEMA), Université Paris 8.
- Andreani J.-C. et Conchon F. (2001), Les études qualitatives en marketing, Cahier de recherche ESCP-EAP, n° 01-150.
- (2003), Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, *Congresso Internazionale « Le tendenze del marketing »*, Venise, 28-29 novembre.
- Andrieu F., Badot O. et Macé S. (2004), Le West Edmonton Mall : un échafaudage sensoriel au service d'une cosmogonie populaire ?, *Revue Française du Marketing*, 196, 53-66.
- Antéblian-Lambrey B. (2000), Une étude exploratoire de la relation consommateur-commerce, *Actes du 3^{ème} Colloque Étienne Thil*, Université de la Rochelle, 28 et 29 septembre.
- Antéblian B., Filser M. et Roederer C. (2013), L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de la littérature, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 84-113.
- Areni C. et Kim D. (1993), The influence of background music on shopping behavior: classical versus top forty music in a wine store, *Advances in Consumer Research*, 20, 336- 340.
- (1994), The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store, *International Journal of Research in Marketing*, 11, 2, 117-125.

- Areni C. (2003), Examining managers' theories of how atmospheric music affects perception, behavior and financial performance, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 5, 263-274.
- Arnold S.J., Kozinets R.V. et Handelman J.M. (2001), Hometown ideology and retailer legitimation: the institutional semiotics of Wall-Mart flyers, *Journal of Retailing*, 77, 2, 243-271.
- Arnold M.J. et Reynolds K.E. (2003), Hedonic shopping motivations, *Journal of Retailing*, 79, 2, 77-95.
- Arnould E.J. (2005), Animating the Big Middle, *Journal of Retailing*, 81, 2, 89-96.
- (2007), Consuming experience. Retrospects and prospects, in A. Carù and B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Oxon, Routledge, 185-194.
- Arnould E.J. et Price L.L. (1993), River magic: extraordinary experience and the extended service encounter, *Journal of Consumer Research*, 20, 1, 24-45.
- (2000), Authenticating acts and authoritative performances: questing for self and community, in S. Ratneshwar, D.G. Mick et C. Huffman (coord.), *The Why of Consumption*, London, Routledge, 140-163.
- Arnould E.J., Price L.L. et Tierney P. (1998), Communicative staging of the wilderness servicescape, in Hogg et Gabott (coord.), *Service Industries Marketing: new approaches*, London, Franck Cass Publishers, 90-115.
- Arnould E.J., Price L.L. et Zinkhan G. (2002), *Consumers*, New York, McGraw Hill.
- Arnould E.J., Price L.L. et Malshe A. (2006), Toward a cultural resource-based theory of the customer, in R.F. Vargo et S.L. Lusch (coord.), *The service-dominant logic of marketing: dialogs, debate and directions*, Armonk, NY, M.E. Sharpe.
- Arnould E.J. et Thompson C.J. (2005), Consumer culture theory (CCT): twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, mars, 31, 4, 868-882.
- Arnould E.J. et Wallendorf M. (1994), Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation, *Journal of Marketing Research*, 31, 4, 484-504.
- Arons L. (1961), Does television viewing influence store image and shopping frequency, *Journal of Retailing*, 37, 1-13.
- Aubé C., Brunelle É., Déry R. et Mailhot C. (2014), *Le management des projets*, Montréal, JFD Éditions.
- Aubert-Gamet V. (1996), Le design d'environnement commercial des services : appropriation et détournement par le client, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 3.
- Aubert-Gamet V. et Cova B. (1999), Servicescapes: from modern non-places to postmodern common places, *Journal of Business Research*, 44, 1, 37-45.
- Augé M. (1992), *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil.
- Aurier P. et Evrard Y. (1998), Élaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs, *Actes du 14ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 51-71.

- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (1998), La valeur du produit du point de vue du consommateur, in J.-P. Bréchet (coord.), *Valeur, marché et organisation*, Nantes, Presses Académiques de l'Ouest, 199-212.
- (2000), Valeur de consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique, *Actes du 16ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 151-162.
- (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- Avenier M.-J. et Thomas C. (2011), Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !, *Cahier de recherche*, Centre d'Études Appliquées à la Gestion, Université Pierre Mendès France Grenoble 2.

B

- Babin B.J., Darden W.R. et Griffin M. (1994), Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value, *Journal of Consumer Research*, 20, 4, 644-656.
- Babin B.J., Hardesty D.M. et Suter T.A. (2003), Color and shopping intentions: the intervening effect of price fairness and perceived affect, *Journal of Business Research*, 56, 541-551.
- Babin B.J., Chebat J.-C. et Michon R. (2004), Perceived appropriateness and its effect on quality, affect and behavior, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 5, 287-298.
- Babin B.J. et James K.W. (2010), A brief retrospective and introspective of value, *European Business Review*, volume 22, n°5, 471-478.
- Bach H.P. et Schaeffer J. (1979), The tempo of country music and the rate of drinking in bars, *Journal of Studies on Alcohol*, 40, 11, 156-164.
- Bäckström K. (2006), Understanding recreational shopping: a new approach, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16, 2, 143-158.
- Badot O. (2000), La valeur-consommateur de Costco à l'épreuve de la typologie de Holbrook, *Cahier de recherche*, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- (2001), Étude comparée de la valeur consommateur de Chapters et d'Extrapole à l'épreuve de la typologie de Holbrook, *Actes de la 6ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.
- (2005), L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire, *Revue Française du Marketing*, 203, 97-117.
- (2011), La distribution expérientielle, Séminaire doctoral ESCP Europe, 11 janvier, Paris.
- Badot O. et Cova B. (1992), Des marketings en mouvement : vers un néo-marketing ?, *Revue Française du Marketing*, 136, 1, 5-27.

- (2003), Néo-Marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés, *Revue Française du Marketing*, 195, 79-94.
 - (2009), *Néo-marketing (Reloaded)*, Paris, Éditions EMS, Management et Société.
- Badot O., Carrier C., Cova B., Desjeux D. et Filser M. (2009), L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 1, 93-111.
- Badot O. et Dupuis M. (2001), Le réenchantement de la distribution, *Les Échos, L'Art du Management*, 7, 2-3, mercredi 18 avril.
- Badot O. et Filser M. (2007), Re-enchantment of retailing: toward utopian islands, in A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Oxon, Routledge, 166-181.
- Badot O., Jarvin M., Morisse B., Navarre C., (2003), La valeur-consommateur de Chapters à l'épreuve de la typologie de Holbrook, *Consommations & Sociétés*, 3.
- Badot O. et Lemoine J.-F. (2008), L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution, *Revue Management et Avenir*, 19, 37-47.
- (2009), La ritualisation du parcours-client chez Build-a-Bear Workshop. Phénoménologie et enseignements, *Actes des 14èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon, 1, 34-59.
 - (2010), Les stratégies d'innovation dans le commerce indépendant de proximité, *Décisions Marketing*, 57, 63-66.
 - (2013), Éditorial. Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13.
- Badoc M. (2004), Rénover le marketing bancaire, *Banque et Stratégie*, 216, 2-5.
- Baker J. (1986), The role of the environment in marketing services: the consumer perspective, in C.A. Congram, J.A. Czpiet et J. Shanahan (coord.), *The services challenge: integrating for competitive advantage*, Chicago, American Marketing Association, 79-84.
- Baker J., Grewal D. et Parasuraman A. (1994), The influence of store environment on quality inferences and store image, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 4, 328-339.
- Baker J., Levy M. et Grewal D. (1992), An experimental approach to making retail store environmental decisions, *Journal of Retailing*, 68, 4, 445-460.
- Baker J., Parasuraman A., Grewal D. et Voss G.B. (2002), The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions, *Journal of Marketing*, 56, 66, 2, 120-141.
- Baker S.F. et Kennedy P.M. (1994), Death by nostalgia: a diagnosis of context-specific cases, in C. Allen et D. Roedder-John (coord.), *Advances in Consumer Research*, 21, Provo, UT, Association for Consumer Research, 169-174.
- Bandura A. (1978), The self system in reciprocal determinism, *American Psychologist*, 344-358.

- (1986), *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*, New York, Prentice Hall.

- Barth A. et Antéblan B. (2006), Souffrance vécue, contenue ou dépassée dans les achats courants : les courses comme un travail. Proposition de typologie, *Actes des 11èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.

- (2007), Pour une meilleure compréhension des courses ordinaires : entre sphère domestique et sphère marchande, *Actes des 12èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.

- Barthes R. (1957), *Mythologies*, Paris, Éditions du Seuil.

- (1985), *L'aventure sémiologique*, Paris, Éditions du Seuil.

- Bateson J.E.G. (1985), Perceived control and the service encounter, in J.A. Czepiel, M.R. Solomon et C.F. Surprenant, *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, Lexington, MA, D.C. Heath, 67-82.

- Baudrillard J. (1968), *Le système des objets, la consommation des signes*, Paris, Gallimard.

- (1981), *Simulacre et simulations*, Paris, Éditions Galilée.

- Baumard P. et Ibert J. (1999), Quelles approches avec quelles données ?, in R.-A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 81-103.

- Belk R.W. (1974), An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior, *Journal of Marketing Research*, 11, 2, 156-163.

- (1975), Situational variables and consumer behavior, *Journal of Consumer Research*, 2, 3, 157-164.

- (1988), Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15, 2, 139-168.

- (1990), The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past, in M.E. Goldberg, G. Gorn et R.W. Pollay (coord.), *Advances in Consumer Research*, 17, Provo, UT, Association for Consumer Research, 669-676.

- Belk R.W., Wallendorf M. et Sherry Jr. J.F. (1989), The sacred and the profane in consumer behavior: theodicy on the odyssey, *Journal of Consumer Research*, 16, 1, 1-38.

- Belk R.W. et Sherry Jr. J.F. (2007), Introduction, in R.W. Belk et Sherry Jr. J.F. (coord.), *Consumer culture theory*, Oxford, Elsevier, xiii-xiv.

- Bellizzi J.A., Crowley A.E. et Hasty R.W. (1983), The effect of color in store design, *Journal of Retailing*, 59, 1, 23-45.

- Bellizzi J.A. et Hite R. (1992), Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood, *Psychology and Marketing*, 9, 5, 347-363.

- Benavent C. et Evrard Y. (2002), Extension du domaine de l'expérience, *Décisions Marketing*, 28, 7-11.

- Ben Dalmane Mouelhi N. et Touzani M. (2002), Les réactions des consommateurs à la notoriété et au style de la musique diffusée au sein du point de vente, *Actes du 18ème Congrès de l'AFM*, Lille, 87-99.
- Bengtsson M. et Kock S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3, 178-190.
- (2000), Competition in business networks - to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 5, 411-427.
- Bergadaà M. (1990), The role of time in the action of the consumer, *Journal of Consumer Research*, 17, 3, 289-302.
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 23-44.
- Berlyne D.E. (1960), *Conflict, arousal and curiosity*, New York, McGraw Hill.
- Berman B. et Evans J.R. (2005), *Retail management: a strategic approach*, 6ème édition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Berry L.L. (1995), Relationship Marketing of Services. Growing interest, emerging perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.
- Berry L.L. et Parasuraman A. (1991), *Marketing services: competing through quality*, New York, The Free Press.
- Berthon P.R., Pitt L.F., McCarthy I. et Kates S.M. (2007), When customers get clever: managerial approaches to dealing with creative customers, *Business Horizons*, 50, 1, 39-47.
- Bettman J.R. (1979), *An information processing theory of consumer choice*, Reading, MA, Addison Wesley Publishing Company.
- Bettis R.A. et Prahalad C.K. (1995), The Dominant logic: retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Bezes C. (2012), Une comparaison empirique du profil des acheteurs monocanal et multicanaux, *Revue Management et Avenir*, 52, 119-137.
- Bitner M.-J. (1992), Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71.
- Blanchet A. (coord.) (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Bloch P.H. et Richins M.L. (1983), Shopping without purchase: an investigation of consumer browsing behavior, *Advances in Consumer Research*, 10, 389-393.
- Bloch P.H., Ridgway N.M. et Dawson S.A. (1994), The shopping mall as consumer habitat, *Journal of Retailing*, 70, 1, 23-42.
- Bloemer J. et De Ruyter K. (1988), On the relationship between store image, store satisfaction, and store loyalty, *European Journal of Marketing*, 32, 5/6, 499-514.

- Bonnefoy-Claudet L. (2011), Les effets de la thématization du lieu sur l'expérience vécue par le consommateur : une double approche cognitive et expérientielle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.
- Bonnin G. (2000), L'expérience de magasinage : conceptualisation et exploration des rôles du comportement physique et de l'aménagement de l'espace, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- (2002), Magasin et expérience de magasinage : le rôle de l'appropriation, *Décisions Marketing*, 28, 65-75.
- (2003), La mobilité du consommateur en magasin : une étude exploratoire de l'influence de l'aménagement spatial sur les stratégies d'appropriation des espaces de grande distribution, *Recherche et Applications Marketing*, 18, 3, 7-29.
- (2006), Physical environment and service experience: an appropriation-based model, *Journal of Services Research*, 6, numéro spécial, 45-65.
- (2007), *Piloter l'interaction avec le consommateur : un impératif pour le marketing*, Pôle de recherche en marketing, EDHEC Business School, Interact.
- Bonte P. et Izard M. (2000), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, PUF, Quadrige.
- Borghini S., Diamond N. Kozinets R.V., McGrath M.A., Muñoz Jr. A.M. et Sherry Jr. J.F. (2009), Why are themed brand stores so powerful? Retail brand ideology at American Girl Place, *Journal of Retailing*, 85, 3, 363-375.
- Borgmann A. (1992), *Crossing the postmodern divide*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Bouchet P. (2004), L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasinier, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 53-71.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Bourgeon D. et Filser M. (1995), Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 4, 5-25.
- Bouvier P. (2002), *La socio-anthropologie*, Paris, Armand Colin.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. (1995), The right game. Use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, 73, 4, 57-71.
- Brengman M. et Geuens M. (2004), The four dimensional impact of color on shopper's emotions, *Advances in Consumer Research*, 31, 1, 122-128.
- Broekemier G.M. (1993), Retail store image formation and retrieval: a content analysis including effects of music and mood, Thèse de doctorat, Université du Nebraska, Lincoln.
- Brown S. (1995), *Postmodern marketing*, London, Routledge.
- (2001), Torment your customers (They'll love it!), *Harvard Business Review*, 79, 9, 82-88.
- Brown S., Kozinets R.V. et Sherry Jr. J.F., Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning, *Journal of Marketing*, 67, 3, 19-33.

Brown T. (2009), *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspire innovation*, New York, Harper Collins Publishers.

— (2010), *L'esprit design. Le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Paris, Pearson.

Bruner E.M. (1986), Experience and its expressions, in V.W. Bruner et E.M. Bruner (coord.), *The Anthropology of Experience*, Urbana, University of Illinois Press, 3-30.

Bucci A. (1998), *Quand les idées mènent l'entreprise...*, Paris, Dunod.

C

Caillé A. et Godbout J. (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.

Caldwell C. et Hibbert S.A. (2002), The influence of music tempo and musical preference on restaurant patrons' behavior, *Psychology and Marketing*, 19, 11, 895-917.

Camus S. (2003), L'authenticité marchande perçue et la persuasion de la communication par l'authentification, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

Camus S. (2004), Proposition d'échelle de mesure de l'authenticité perçue d'un produit alimentaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 4, 39-63.

Camus S. et Poulain M. (2008), La spiritualité : émergence d'une tendance dans la consommation, *Revue Management et Avenir*, 19, 72-90.

Capelli S. et Dantas D.C. (2012), Comment intégrer les clients à la démarche marketing ?, *Gestion*, 37, 1, 74-83.

Carbone L.P. et Haeckel S.H. (1994), Engineering customer experiences, *Marketing Management*, 3, 3, 8-19.

Caron G. (1992), *Un carré noir dans le design*, Paris, Dunod.

Carù A. et Cova B. (2003), Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 47-65.

— (2006), Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ?, *Décisions Marketing*, 41, 43-52.

— (2007), Consuming experiences: an introduction, in A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Routledge, 3-16.

Carù A., Cova B. et Cova M. (2002), Retour sur le concept d'expérience : pour une vue plus modeste et plus complète du concept, *Actes de la 7ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.

Caumont D. (2012), *La publicité*, 3ème édition, Paris, Dunod, Les Topos.

- Cestre G. (1992), Assessing consumer preferences in the context of new product diffusion, Thèse de doctorat, Université McGill, Montréal.
- (1996), Diffusion et innovativité : définition, modélisation et mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 11, 1, 70-88.
- Changeur S. et Dano F. (1996), Aux sources du capital-marque : le concept d'associations de la marque, cahier de recherche n°456, CEROG, IAE d'Aix en Provence.
- Chaptal De Chanteloup C. (2012), *Les 3P : Plaisir-Partage-Profit. Stratégies de demain pour consommateurs mutants*, Paris, Vuibert.
- Charreire S. et Durieux F. (1999), Explorer et tester, in R.-A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 57-80.
- Charreire S. et Huault I. (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4, 3, 31-55.
- Chauviré C. (2010), Aux sources de la théorie de l'enquête : la logique de l'abduction en Peirce, *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia, 10, 20-21, 27-56.
- Chebat J.-C., Dubé L., Bélanger M. et Bourcier C. (1997), Effects of music induced arousal on the assessment of quality in two service situations, in D.J. Sumanth (coord.), *Productivity & quality management frontiers*, Miami, FL, Engineering and Management Press, University of Miami.
- Chebat J.-C., Gélinas-Chebat C. et Vaillant D. (2001), Environmental background music and in-store selling, *Journal of Business Research*, 54, 2, 115-123.
- Chebat J.-C. et Michon R. (2003), Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognitions and spending: a test of competitive causal theories, *Journal of Business Research*, 56, 7, 529-539.
- Chebat J.-C., El Hedhli K. et Sirgy M.J. (2009), How does shopper-based mall equity generate mall loyalty? A conceptual model and empirical evidence, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 1, 50-60.
- Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2002), *Management de la distribution*, Paris, Dunod.
- Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Cochoy F. (2011), *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, Paris, Armand Colin, Individu et société.
- Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2011), Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme son expérience de shopping ?, *Actes du 14ème Colloque Étienne Thil*, Lille-Roubaix.
- Coutelle P. (2005), Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion, Cours du CEFAG-Séminaire d'Études Qualitatives, 1-20.
- Cottet P. et Vibert F. (1999), La valorisation hédonique et/ou utilitaire du shopping dans le magasin d'usine, *Actes du 15ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg.
- Cova B. (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.

- (1997), Community and consumption: towards a definition of the “linking value” of products and services, *European Journal of Marketing*, 31, 3/4, 297-316.
 - (1999), Tribalisme : émotion partagée ou émotion contiguë ?, *Sociétés*, 63, 119-125.
 - (2002), Bibliographie. Patrick Hetzel, Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation, Paris, Éditions d'Organisation, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 97-98.
 - (2012), La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti, *Le Libellio d'Aegis*, 8, 1, 29-34.
- Cova V. (2004), Le design des services, *Décisions Marketing*, 34, 29-40.
- Cova V. et Aubert-Gamet V. (1996), Le design des espaces de services à l'épreuve de la postmodernité, *Gestion 2000*, 2, 131-152.
- Cova V. et Cova B. (2001), *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes du consommateur*, Paris, Dunod.
- (2002), Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur, *Décisions Marketing*, 28, 33-42.
 - (2009), Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 3, 81-100.
- Cova B. et Louyot-Gallicher M.-C. (2006), *Innover en marketing. 15 tendances en mouvement*, Paris, Éditions Tec & Doc, Lavoisier.
- Craik K.H. (1970), The comprehension of the everyday in W.H. Ittelson, H.M. Proshansky et L.G. Rivlin (coord.), *Physical environment, environmental psychology: man and his physical setting*, New York, Holt, Rinehalt & Winston, Inc, 646-658.
- Creswell J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*, Londres, Sage Publications.
- Cronin Jr. J.J. et Taylor S.A. (1994), SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, *Journal of Marketing*, 58, 1, 125-131.
- Csikszentmihalyi M. (1997), *Finding Flow*, New York, Perseus Book.
- (2004), *Vivre*, Paris, Robert Laffont.
- Csikszentmihalyi M. et Rochberg-Halton E. (1981), *The meaning of things: domestic symbol and the self*, Cambridge, MA, Cambridge University Press.

D

- Daft R.L. et Weick K.E. (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Damasio A. (1999), *Le sentiment même de soi. Corps, émotion et conscience*, Paris, Odile Jacob.
- Damhorst M.L. et Reed J.A.P. (1986), Clothing color value and facial expression: effects on evaluations of female job applicants, *Social Behavior and Personality*, 14, 89-98.
- Darden W.R. et Reynolds F.D. (1971), Shopping orientations and product usage rates, *Journal of Marketing Research*, 8, 505-508.
- Daucé B. (2000), La diffusion de senteurs d'ambiance dans un lieu commercial : intérêts et tests des effets sur le comportement, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, Rennes.
- Daucé B. et Rieunier B. (2002), Le marketing sensoriel du point de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 45-65.
- Daunais J.-P. (1992), L'entretien non directif, in B. Gauthier (coord.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, 273-293.
- David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), École Centrale de Paris, Chatenay-Malabry.
- Debenedetti A. (2006), L'attachement au lieu de consommation, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris.
- Debord G. (1967), *La société du spectacle*, Paris, Buchet-Chastel.
- De Certeau M. (1980), *L'invention du quotidien – 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, Folio-Essais.
- Deighton J. (1992), The Consumption of Performance, *Journal of Consumer Research*, 19, 3, 362-372.
- Derbaix C. (1987), Le comportement de l'acheteur : voies d'études pour les années à venir, *Recherches et Applications en Marketing*, 2, 2, 81-92.
- Derbaix C. et Pham M.T. (1989), Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing : synthèse des prérequis, *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 4, 71-87.
- Derbaix C. et Filser M. (2011), *L'affectif dans les comportements d'achat et de consommation*, Paris, Economica, Gestion.
- Derrida J. (1967), *De la grammatologie*, Paris, Éditions de Minuit.
- De Saussure F. (1916), *Cours de linguistique générale*, Paris, Éditions Payot.
- Desjeux D. (1990), L'ethnomarketing. Un nouveau souffle pour les études de comportement des consommateurs, *Sciences Humaines*, 1, 38-39.
- (1998), Les échelles d'observation de la consommation, in P. Cabin, D. Desjeux, D. Nourrisson et R. Rochefort (coord.), *Comprendre le Consommateur*, Auxerre, Sciences Humaines, 37-56.

- (2003), Réflexions sur la logique des innovations dans l'espace domestique : une entrée anthropologique pour comprendre la consommation comme un processus social, *Actes de la 2^{ème} Journée Normande de la Consommation*, IAE de Caen Basse-Normandie, Caen.
- Desjeux D., Monjaret A. et Taponier S. (1998), *Quand les Français déménagent*, Paris, PUF.
- Dion D. (1999), A theoretical and empirical study of retail crowding, *European Advances in Consumer Research*, 4, 51-57.
- Dion-Le-Mée D. (1999), La foule dans un contexte commercial : concept, mesure, effets sur les comportements, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, Rennes.
- Dioux J. et Dupuis M. (2009), *La distribution. Stratégies des réseaux et management des enseignes*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson.
- Divard R. et Robert-Demontrond P. (1997), La nostalgie : un thème récent dans la recherche en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 4, 41-62.
- Djelassi S., Collin-Lachaud I. et Odou P. (2009), Crise du pouvoir d'achat : les distributeurs face au wise shopping, *Décisions Marketing*, 56, 37-46.
- Donnat O. (1998), *Les pratiques culturelles des Français, Enquête 1997*, Paris, La Documentation Française.
- Donovan R.J. et Rossiter J.R. (1982), Store atmosphere: an environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, 70, 3, 283-294.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., Marcoolyn G. et Nesdale A. (1994), Store atmosphere and purchasing behavior, *Journal of Retailing*, 58, 34-57.
- Dugeon-Lichtlé M.-C. (1998), L'impact de la couleur d'une annonce publicitaire sur les émotions ressenties face à l'annonce, les attitudes et les croyances envers la marque, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9 Dauphine, Paris.
- Duguest D. (1984), La méthode des protocoles. Son application à l'étude du processus décisionnel du consommateur, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, Rennes.
- Dumez H. (2011), Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). Une réponse à Marie-José Avenier, *Le Libellio d'Aegis*, 7, 1, 53-62.
- (2012), Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la démarche qualitative ?, *Le Libellio d'Aegis*, 8, 3, 3-9.
- Dupuis M. et Le Jean Savreux D. (2004), Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution, *Revue Française de Marketing*, 198, 89-106.
- Durif F., Boivin C., Rajaobelina L. et François-Lecompte A. (2011), Socially responsible consumers: Profile and implications for marketing strategy?, *International Review of Business Research Papers*, 7, 6, 215-224.

E

- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction*, Paris, Mc Graw Hill.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- El Aouni H. (2006), La théâtralisation des points de vente : évaluation du décalage entre les intentions stratégiques des détaillants et les perceptions des clients, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- El Hedhli K. et Chebat J.-C. (2009), Developing and validating a psychometric shopper-based mall equity measure, *Journal of Business Research*, 62, 6, 581-587.
- Endler N.S. et Magnusson D. (1976), Personality and persons by situation interactions, in N.S. Endler et D. Magnusson (coord.), *Interactional Psychology and Personality*, Washington D.C., Hemisphere.
- Eroglu S.A. et Machleit K.A. (1990), An empirical study of retail crowding: antecedents and consequences, *Journal of Retailing*, 66, 2, 201-221.
- (1993), The impact of atmospheric music and retail density on retail crowding perceptions and their consequences: does song augment the thong?, Atmospheric factors in the retail environment : sights, sounds and smells, *Advances in Consumer Research*, 20, 1, 34.
- Eroglu S.A., Machleit K.A. et Davis L. (2001), Atmospheric qualities of online retailing. A conceptual model and implications, *Journal of Business Research*, 54, 2, 177-184.
- Eroglu S.A., Machleit K.A. et Chebat J.-C. (2005), The interaction of retail density and music tempo: effects on shopper responses, *Psychology and Marketing*, 22, 7, 577-589.
- Esbjerg L., Jensen B.B., Bech-Larsen T., De Barcellos M.D., Boztug Y. et Grunert K.G. (2012), An integrative conceptual framework for analyzing customer satisfaction with shopping trip experiences in grocery retailing, *Journal of Retailing*, 19, 4, 445-456.
- Everett P.B., Pieters R.G.M. et Titus P.A. (1994), The consumer environment interaction: an introduction to the special issue, *International Journal of Research in Marketing*, 11, 97-105.
- Evrard Y. (1993), La satisfaction des consommateurs : état des recherches, *Revue Française du Marketing*, 144-145, 53-65.
- Evrard Y. et Aurier P. (1996), Identification and validation of the components of the person-object relationship, *Journal of Business Research*, 37, 2, 127-134.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2000), *Market - Études et recherches en marketing*, Paris, Dunod.

F

- Falcy S. (1993), Pour une mise en œuvre du concept de niveau de stimulation optimal dans un contexte français, *Actes du 9ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, 515-542.
- Falk P. ET Campbell C. (1977), *The Shopping Experience*, London, Routledge.
- Filion L.-J. (1991), *Visions et relations : clés et succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les études de l'entrepreneur.
- Filion L.-J. (2007), *Management des PME : De la création à la croissance*, Paris, Pearson Éducation.
- Filser M. (1996), Vers une consommation plus affective ?, *Revue Française de Gestion*, 110, 90-99.
- (1998), Confiance et comportement du consommateur, *Revue Sciences de Gestion*, 8-9, 279-296.
- (2000), La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes, *Actes du 3ème Colloque Étienne Thil*, Université de La Rochelle.
- (2001), Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne, *Décisions Marketing*, 24, 7-16.
- (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 28, 13-22.
- (2003), Le marketing sensoriel : la quête de l'intégration théorique et managériale, *Revue Française du Marketing*, 194, 5-11.
- (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques, *Revue Française du Marketing*, 198, 7-18.
- (2008a), Éditorial. L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 1-4.
- (2008b), Décision, expérience et valeur de consommation : esquisse d'un nouveau cadre théorique pour l'analyse du comportement du consommateur, *Revue Sciences de Gestion*, 64, 27-41.
- (2010), Tours de roue, coups d'accordéon et fonctions symboliques du point de vente : réflexions autour de la prospective du commerce de détail, in A. Scouarnec (coord.), *Management et Métier : Visions d'experts. Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS, Management et Société, 107-116.
- Filser M., Des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Caen, Éditions EMS, Management et Société.

- Filser M., Plichon V. et Antéblian-Lambrey B. (2003), La valorisation de l'expérience en magasin : analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue, *Actes du 6^{ème} Colloque Étienne Thil*, Université de La Rochelle, La Rochelle.
- Filser M. et Plichon V. (2004), La valeur du comportement de magasinage : statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne, *Revue Française de Gestion*, 148, 30, 29-43.
- Fiore A. et Kim J. (2007), An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35, 6, 421-442.
- Firat A.F. et Dholakia N. (1998), *Consuming people: from political economy to theaters of consumption*, London, Routledge.
- Firat A.F., Dholakia N. et Venkatesh A. (1995), Marketing in a postmodern world, *European Journal of Marketing*, 29, 1, 40-56.
- Firat A.F. et Shultz II C.J. (1997), From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era, *European Journal of Marketing*, 31, 3/4, 183-207.
- Firat A.F. et Venkatesh A. (1995), Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption, *Journal of Consumer Research*, 22, 3, 239-267.
- Fischer G.N. (1981), *La psychosociologie de l'espace*, Paris, PUF.
- (1983), *Le travail et son espace : de l'appropriation à l'aménagement*, Paris, Dunod.
- (1992), *Psychologie sociale de l'environnement*, Toulouse, Privat.
- Floch J.-M. (1989), La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché, *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 2, 37-59.
- Floch J.-M. (1990), *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies*, Paris, PUF.
- Floor K. (2006), *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*, Londres et Philadelphie, Kogan Page Publishers.
- Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (1999), Analyses longitudinales, in R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 422-448.
- Fornerino M., Helme-Guizon A. et De Gaudemaris C. (2005), L'immersion dans une expérience de consommation : vers une échelle de mesure, *Actes des 10^{èmes} Journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.
- Fornerino M., Helme-Guizon A. et Gotteland D. (2006), Mesurer l'immersion dans une expérience de consommation : premiers développements, *Actes du 22^{ème} Congrès international de l'Association française du marketing*, Nantes.
- (2008), Expériences cinématographiques en état d'immersion : effets sur la satisfaction, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 93-111.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Fournier S. (1998), Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24, 3, 343-373.

Fournier S. et Mick D.G. (1999), Rediscovering satisfaction, *Journal of Marketing*, 63, 10, 5-23.

Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshfield, Pitman Publishing Inc.

G

Gabriel P. (1997), Lecture systémique du marketing : finalités et voies de recherche appropriées, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 4, 63-74.

Gaumer C.J. et Lafief W.C. (2005), Social facilitation: affect and application in consumer buying situations, *Journal of Food Products Marketing*, 11, 1, 75-82.

Gentile C., Spiller N. et Noci G. (2007), How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25, 5, 395-410.

Gentric M. (2005), La relation client-magasin : de la stimulation sensorielle au genius loci, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1, Rennes.

Gerval O, Kremer É. et Prinz J.-C. (coord.) (2009), *Concept-store*, Paris, Eyrolles.

Ghiglione R. et al. (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Paris, Armand Colin.

Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit.

Goodwin C. et Adelman M. (1992), Social support through the service interaction, *Actes du 2ème Séminaire international de recherche en management des activités de services*, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille, 78-90.

Gottdiener M. (1997), *The theming of America: dreams, visions, and commercial spaces*, Boulder, CO, Westview press.

— (2000), The consumption of space and the spaces of consumption, in M. Gottdiener (coord.), *New forms of consumption: consumers, culture and commodification*, Lanham (Md.), Rowman & Littlefield, 265-285.

Graillot L. (2005), Réalités (ou apparences ?) de l'hyperréalité : une application au cas du tourisme de loisirs, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 43-63.

Graillot L., Mencarelli R. et Antéblian B. (2011), Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thème, *Décisions marketing*, 64, 11-21.

Grenier C. et Josserand E. (1999), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in R.-A. Thiétart, *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 104-138.

Grewal D. et Baker J. (1994), Do retail store environmental factors affect consumers' price acceptability? An empirical examination, *International Journal of Research in Marketing*, 11, 2, 107-115.

- Grewal D. (coord.) (1998), The effects of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions, *Journal of Retailing*, 74, 3, 331-352.
- (2003), Wait expectations, store atmosphere, and gender effects on store patronage intentions, *Journal of Retailing*, 79, 4, 259-268.
- Grewal D., Levy M. et Kumar V. (2009), Customer experience management in retailing: an organizing framework, *Journal of Retailing*, 85, 1, 1-14.
- Guéguen N., Jacob C. et Legohérel P. (2002), L'effet d'une musique d'ambiance sur le comportement du consommateur : une illustration en extérieur, *Décisions Marketing*, 25, 53-59.
- Gupta S. et Zeithaml V. (2006), Customer metrics and their impact on financial performance, *Marketing Science*, 25, 6, 718-739.

H

- Haeckel S.H., Carbone L.P. et Berry L.L. (2003), How to lead the customer experience, *Marketing Management*, 12, 1, 18-23.
- Hall E.T. (1971), *La dimension cachée*, Paris, Seuil.
- Harrell G.D., Hutt M.D. et Anderson J.C. (1980), Path analysis of buyer behavior under conditions of crowding, *Journal of Marketing Research*, 17, 1, 45-51.
- Hartman K.B. et Spiro R.L. (2005), Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization, *Journal of Business Research*, 58, 1112-1120.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986), Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two case studies, *European Journal of Operational Research*, 24, 78-86.
- Havlena W.J. et Holak S.L. (1991), The good old days: observations on nostalgia and its role in consumer behavior, in R.H. Holman et M.R. Salomon (coord.), *Advances in consumer research*, 18, 1, Provo, UT, Association for Consumer Research, 323-329.
- Heath R.G. (1964), *The role of pleasure in behavior*, New York, Harper & Row.
- Heilbrunn B. (2005), *La consommation et ses sociologies*, Paris, Armand Colin.
- (2010a), *La consommation et ses sociologies*, Paris, Armand Colin.
- (2010b), Les marques, entre valeur d'image et valeur d'usage, *L'Expansion Management Review*, 72-78.
- Heilbrunn B. et Courtois C. (2008), Petite lecture sémiotique d'un lieu d'accueil, in N. Minvielle, *Design des lieux d'accueil : créer de la valeur par la décoration : hôtellerie, restauration, entreprise*, Bruxelles, De Boeck, 22-28.
- Héla M. (2002), La contribution de l'environnement physique à la différenciation des entreprises de services, *Revue Française de Marketing*, 188, 3, 43-59.

- Herrington J.D. (1993), The effects of tempo and volume of background music on the shopping time and purchase amount of supermarket shoppers, Thèse de doctorat, Mississippi State University, Drawer.
- Herrington J.D. et Capella L.M. (1996), Effects of music in service environments: a field study, *Journal of Services Marketing*, 10, 2, 26-42.
- Hervieu P. (2012), Cinq années : 10 styles : vers une nouvelle typologie des concepts, *Sites Archi*, 4-14.
- Hetzel P. (1995), Systemizing the awareness of the consumer's five senses at the point of sale, an essential challenge for marketing : theory and practice, in M. Bergadaà (coord.), *Marketing today and for the 21st century, Proceedings of the 24th Annual European Marketing Academy Conference*, Cergy-Pontoise, France, Essec, 471-482.
- (1996), Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation, *Revue Française de Gestion*, 110, 70-82.
- (1997), When hyperreality, reality, fiction and non-reality are brought together: a fragmented vision of the mall of America through personal interpretation, in B. Englis et A. Olofsson (coord.), *European advances in consumer research*, 3, Provo (Ut.), Association for consumer research, 261-266.
- (2000), Les approches socio-sémiotiques du design d'environnement, in P. Volle (coord.), *Études et recherches sur la distribution*, Paris, Economica, 145-166.
- (2002a), *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- (2002b), La mise en scène de l'identité d'une marque de luxe sur son lieu de vente : l'approche expérientielle des magasins Ralph Lauren, *Revue Française du Marketing*, 187, 2, 62-72.
- (2007), Colette : la théâtralisation d'un magasin, in A. Semprini (coord.), *Analyser la communication. 2, Regards sociosémiotiques*, Paris, L'Harmattan, 179-198.
- Hetzel P. et Volle P. (2002), L'expérientiel : de la théorie à l'action, *Décisions Marketing*, 28, 5-6.
- Hildebrandt L. (1988), Store image and the prediction of performance in Retailing, *Journal of Business Research*, 17, 1, 91-100.
- Hirschman E. C. et Holbrook M. (1986), Expanding the ontology and methodology of research on the consumption of experience, in D. Brinberg et R. Lutz (coord.), *Perspectives of methodology on consumer research*, New York, Springer Verlag.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- Hoch S.J., Bradlow E.T. et Wansink B. (1999), The variety of an assortment, *Marketing Science*, 18, 4, 527-546.
- Holak S.L. et Havlena W.J. (1982), Nostalgia: an exploratory study of themes and emotions in the nostalgic experience, in J.F. Sherry Jr. et B. Sternthal (coord.), *Advances in consumer research*, 19, 1, Provo (Ut.), Association for consumer research, 380-387.
- Holbrook M.B. (1978), Beyond attitude structure: toward the informational determinants of attitude, *Journal of Marketing Research*, 25, 545-556.

- Holbrook M.B. (1994), The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience, in R. Rust and R. Oliver (coord.), *Service quality: new directions in theory and practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, 21-71.
- (1999), *Consumer value, a framework for analysis and research*, London, Routledge.
- (2000), The millennial consumer in the texts of our times: experience and entertainment, *Journal of Macromarketing*, 20, 2, 178-192.
- Holbrook M.B. et Corfman K.P. (1985), Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again, in Jacoby et J.C. Olson (coord.), *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*, Lexington, Lexington Books, 31-57.
- Holbrook M.B. et Hirschman E.C. (1982), The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-140.
- Hollander S. C. (1966), Notes on the retail accordion, *Journal of Retailing*, 42, 2, 29-40.
- Holt D.B. (1995), How consumers consume: a typology of consumers practice, *Journal of Consumer Research*, 22, 1, 1-16.
- (2004), *How brands become icons: the principles of cultural branding*, Boston, MA, Harvard Business School Press Books.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Hui M.K. et Bateson J.E. (1991), Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience, *Journal of Consumer Research*, 18, 174-184.

I

- Ittelson W.H., Proshansky H.M. et Rivlin L.G. (1970), The environmental psychology of the psychiatric ward, in W.H. Ittelson, H.M. Proshansky et L.G. Rivlin (coord.), *Environmental psychology: man and his physical setting*, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1-19.
- Isard C.E. (1977), *Human emotions*, New York, Plenum Press.

J

- Jacob C. et Guéguen N. (2002), Variations de volume d'une musique de fond et effets sur le comportement de consommation : une évaluation de terrain, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 4, 35-43.
- Jacobs L., Keown C., Worthley R. et Ghymn K.I. (1991), Cross-cultural colour comparisons: global marketers beware !, *International Marketing Review*, 8, 3, 21-31.

- Jamal A. et Goode M.M.H. (2001), Consumers and brands: a study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction, *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 7, 482-492.
- Janiszewski C. (1998), The influence of display characteristics on visual exploratory search behavior, *Journal of Consumer Research*, 25, 3, 290-301.
- Jones M.A. (1999), Entertaining shopping experiences: an exploratory investigation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 129-139.
- Joy A. et Sherry J.F. (2003), Speaking of art as embodied imagination: a multisensory approach to understanding aesthetic experience, *Journal of Consumer Research*, 30, 259-282.
- Julien A. (2010), La banque face au multi-canal, *Décisions Marketing*, 58, 87-90.
- Jullien F. (2009), *Chantiers 1., Les transformations silencieuses*, Paris, Grasset.

K

- Kaltcheva V. et Weitz B.A. (2006), When should a retailer create an exciting store environment?, *Journal of Marketing*, 70, 1, 107-118.
- Kasmar J.V. (1970), The development of a usable lexicon of environmental descriptors, *Environment and Behavior*, 2, 153-169.
- Katz D. (1960), The functional approach to the study of attitudes, *Public Opinion Quarterly*, 24, 2, 163-204.
- Kellaris J. et Rice R. (1993), The influence of tempo, loudness and gender of listener on responses to music, *Psychology and Marketing*, 10, 1, 15-29.
- Keller K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of marketing*, 57, 1, 1-22.
- Kent T. (2007), Creative space: design and the retail environment, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35, 9, 734-745.
- Kepner C. (1963), *Modern Supermarket Operations*, New York, Fairchild Publications.
- Kilpatrick F.P. (1961), *Explorations in transactional psychology*, New York, New York University Press.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Koffka K. (1935), *Principles of gestalt psychology*, New York, Harcourt and Brace.
- Konecni V.J. (1982), Social interaction and musical preference, in D. Deutsch (coord.), *The psychology of music*, New York, Academic Press, 497-516.
- Kotler P. (1973), Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49, 4, 48-64.

- Kozinets R.V. (2002), Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man, *Journal of Consumer Research*, 29, 1, 20-38.
- Kozinets R.V., Sherry J.F. Jr., DeBerry-Spence B., Duhachek A., Nuttavuthisit K. et Storm D. (2002), Themed flagship brand stores in new millennium: theory, practices, prospects, *Journal of Retailing*, 78, 1, 17-29.
- Kozinets R.V., Sherry J.F. Jr., Storm D., Duhachek A., Nuttavuthisit K. et DeBerry-Spence B. (2004), Ludic agency and retail spectacle, *Journal of Consumer Research*, 31, 3, 658-672.
- Kozinets R.V. et Handelman J. (2004), Adversaries of consumption: consumer movements, activism, and ideology, *Journal of Consumer Research*, 31, 3, 691-704.
- Kreziak D. et Frochot I. (2011), Co-construction de l'expérience touristique : les stratégies des touristes en stations de sports d'hiver, *Décisions Marketing*, 64, 23-33.
- Kuhn T.S. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Kwortnik R.J. et Ross W.T. (2007), The role of positive emotions in experiential decisions, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 324-335.
- L**
- Laburthe-Tolra P. et Warnier J.-P. (1993), *Ethnologie, anthropologie*, Paris, PUF.
- Lacan J. (1966), *Écrits*, Paris, Seuil.
- Lacoeuilhe J. (2000), L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 4, 61-77.
- Ladwein R. (1993), Accès au produit au sein de l'espace de vente : le recours à la théorie des actes dans la mesure de l'activité cognitive, *9ème Congrès de l'Association française du marketing*, Lyon.
- (1996), *Les études marketing*, Paris, Economica.
- (2002), Voyage à Tikidad : de l'accès à l'expérience de consommation, *Décisions Marketing*, 28, 53-63.
- (2003a), *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, Paris, Economica.
- (2003b), Les modalités de l'appropriation de l'expérience de consommation : le cas du tourisme urbain, in E. Rémy, I. Garubau-Moussaoui, D. Desjeux et M. Filser (coord.), *Sociétés, consommations et consommateurs*, Paris, L'Harmattan, Paris.
- (2007), Consumption experience, self-narrative, and self-identity : the example of trekking, in A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Oxon, Routledge, 95-108.
- Lai A.W. (1995), Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behaviour approach, in F.R. Kardes et M. Sujaan (coord.), *Advances in Consumer Research*, 22, Provo, UT, Association for consumer research, 381-388.

- Lam S.Y. (2001), The effects of store environment on shopping behaviors: a critical review, *Advances in Consumer Research*, 28, 190-197.
- Langley A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.
- Langrehr F.W. (1991), Retail shopping mall semiotics and hedonic consumption, *Advances in Consumer Research*, 18, 1, 428-433.
- Lapert D. et Munos A. (2009), *Marketing des services*, Paris, Dunod.
- Latacz-Lohmann U. et Foster C. (1997), From “niche” to “mainstream”: strategies for marketing organic food in Germany and the UK, *British Food Journal*, 99, 8, 275-282.
- Laurent G. et Kapferer J.-N. (1985), Measuring consumer involvement profiles, *Journal of Marketing research*, 22, 1, 41-53.
- Lazarus R.S. (1991), *Emotion and adaptation*, New York, Oxford University Press.
- Le Jean Savreux D. (2006), Proposition d’une échelle de mesure de l’expérience de visite d’un point de vente, *Actes du 9^{ème} colloque Étienne Thil*, Université de la Rochelle, La Rochelle.
- Lemoine J.-F. (2002), Perception de l’atmosphère du point de vente et réactions comportementales et émotionnelles du consommateur, *Actes du 5^{ème} Colloque Étienne Thil*, Université de La Rochelle, La Rochelle.
- (2003), Vers une approche globale de l’atmosphère du point de vente, *Revue Française du Marketing*, 194, 83-101.
- (2004), Magasins d’atmosphère : quelles évolutions et quelles perspectives d’avenir ?, *Revue Française du Marketing*, 198, 107-116.
- (2005), L’atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives, *Décisions Marketing*, 39, 79-82.
- Lemoine J.-F. et Badot O. (2008), Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas Abercrombie & Fitch, *Décisions Marketing*, 52, 9-18.
- Leonard-Barton D. (1990), A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal site with replicated multiple sites, *Organization Science*, 1, 3, 248-266.
- Levy S.J. (1959), Symbols for sale, *Harvard Business Review*, 37, 117-129.
- (1981), Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior, *Journal of Marketing*, 45, 49-61.
- Levy M., Grewal D., Peterson R.A. et Connolly B. (2005), The concept of the “Big Middle”, *Journal of Retailing*, 81, 2, 83-88.
- Levy M. et Weitz B.A. (2001), *Retailing management*, New York, McGraw Hill.

- Lichtlé M.-C., Llosa S. et Plichon V. (2001), La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client : l'influence des critères logistiques, des facteurs d'atmosphère et des services, *Actes du 17ème Congrès international de l'AFM*, Deauville.
- (2002), La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client, *Recherche et applications en marketing*, 17, 4, 23-34.
- Lichtlé M.-C. et Plichon V. (2005), La diversité des états affectifs dans un point de vente, *Décisions Marketing*, 39, 33-42.
- (2008), Mieux comprendre la fidélité des consommateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, 121-141.
- (2009), Les émotions ressenties dans un point de vente : proposition d'une échelle de mesure, *Actes des 14èmes Journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.
- Liedtka J. et Mintzberg H. (2006), Time for design, *Design Management Review*, 17, 2, 10-18.
- Lincoln Y.S. et Guba E. (1985), *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Lindquist J.D. (1974), Meaning of image, *Journal of Retailing*, 50, 4, 29-38.
- Lindsley D.B. (1951), Emotion, in S.S. Stevens (coord.), *Handbook of experimental psychology*, New York, Wiley, 473-516.
- Lipovetsky G. (2006), *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard.
- Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des 34 éléments du service à la satisfaction : un modèle Tétraclasses, *Décisions Marketing*, 10, 81-88.
- Lombart C. (2001), Fréquentation des magasins et non-achat : une étude exploratoire du concept de butinage, *Actes de la 6ème Journée de recherche en marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, Dijon.
- (2003), Motivations de fréquentation de points de vente et pratiques spatiales des consommateurs en magasin : une recherche exploratoire, *Actes du 6ème Colloque Étienne Thil*, Université de La Rochelle, La Rochelle.
- (2004), Le butinage : proposition d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 1-30.
- Lombart C., Filser M. et Labbé-Pinlon B. (2007), Proposition d'un modèle intégrateur des effets transactionnels et relationnels de l'environnement perçu d'un point de vente sur le consommateur, *Actes du 10ème Colloque Étienne Thil*, Université de la Rochelle, La Rochelle.
- Lovelock C. (1994), *Product plus*, New York, McGraw Hill.
- Lovelock C., Wirtz J., Lapert D. et Munos A. (2008), *Marketing des services*, Paris, Pearson.
- Lusch R.F. et Vargo S.L. (2006), *The service-dominant logic of marketing: dialogs, debate and directions*, Armonk, NY, M.E. Sharpe.

Lusch R.F., Vargo S.L. et Tanniru M. (2010), Service, value and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19-31.

Lyotard J.-F. (1979), *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Éditions de Minuit.

M

Maffesoli M. (1998), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, Paris, Méridiens.

Maille V. (2001), L'influence des stimuli olfactifs sur le comportement du consommateur : un état des recherches, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 2, 51-75.

Marion G. (2003), Le marketing « expérientiel » : une nouvelle étape ? Non, de nouvelles lunettes, *Décisions Marketing*, 30, 87-91.

— (2006a), Le marketing malade de l'orientation client, *L'Expansion Management Review*, 120-138.

— (2006b), *L'horizon du marketing entrepreneurial : exploration versus exploitation*, Lyon, École de management.

Marion G., Revat R., Azimont F., Portier P. Mayaux F. et Michel D. (2003), *Antimanuel de marketing*, Paris, Éditions d'Organisation.

Marion G. et Portier P. (2006), Pour une réforme du marketing : réseaux et co-construction de valeur, *La Revue des Sciences de Gestion*, 222, 15-24.

Martineau P. (1958), The personality of the retail store, *Harvard Business Review*, 36, 47-55.

Mathwick C., Malhotra N. et Rigdon E. (2001), Experiential value : conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment, *Journal of Retailing*, 77, 1, 39-56.

Mattila A.S. et Wirtz J. (2001), Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior, *Journal of Retailing*, 77, 2, 273-289.

Maubisson L. (2012), L'immersion du consommateur dans une expérience de shopping : déterminants et conséquences, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse.

McAlexander J.H., Schouten J.W. et Koenig H.F. (2002), Building brand community, *Journal of Marketing*, 66, 38-54.

McCracken G. (1986), Culture and consumption : a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods, *Journal of Consumer Research*, 13, 1, 71-84.

— (1988), *Culture and consumption : new approaches to the symbolic character of consumer goods and activities*, Bloomington, Indiana University Press.

- McGoldrick P.J. et Pieros C.P. (1998), Atmospherics, pleasure and arousal : the Influence of response moderators, *Journal of Marketing Management*, 13, 1/3, 173-197.
- McNair M. (1957), Significant trends and developments in the postwar period, in A. Smith (coord.), *Competitive distribution in a free high level economy and its implications for the university*, Pittsburgh (PA.), University of Pittsburgh Press, 17-22.
- Mehrabian A. et Russel J.A. (1974), *An approach to environmental psychology*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- Mehrabian, A. (1976). Questionnaire measures of affiliative tendency and sensitivity to rejection, *Psychological Reports*, 38, 199-209.
- (1977), A questionnaire measure of individual differences in stimulus screening and associated differences in arousability, *Environmental psychology and nonverbal behavior*, 1, 89-103.
- Mencarelli R. (2005), L'interaction lieu-objet dans le cadre de l'expérience vécue : approche par la valeur et la fidélité du consommateur, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- (2008), L'interaction lieu-objet comme conceptualisation de l'expérience vécue : test d'un modèle intégrateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 51-67.
- Merle A., Chandon J.-L. et Roux E. (2008), Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse : une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 27-50.
- Merriam S. (1988), *Case study research in education: a qualitative approach*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Meyer A. (1991), Visual data in organizational research, *Organization Science*, 2, 2, 218-236.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), Institutionalized organizations' formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Meyer-Stamer J. et Harmes-Liedtke U. (2005), How to promote clusters?, Mesopartner working paper.
- Michon R. et Chebat J.-C. (2008), Breaking open the consumer behaviour black box: SEM and retail atmospheric manipulations, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 4, 299-307.
- Mick D.G., Burroughs J.E., Hetzel P. et Brannen M.Y. (2004), Pursuing the meaning of meaning in the commercial world: an international review of marketing and consumer research founded on semiotics, *Semiotica*, 152, 1/4, 1-74.
- Midgley D.F. et Dowling G.R. (1978), Innovativeness: the concept and its measurement, *Journal of Consumer Research*, 4, 3, 229-242.
- Miller D., Jackson P., Thrift N., Holbrook B. et Rowlands M. (1998), *Shopping, place and identity*, London, Routledge.
- Milliman R.E. (1986), The influence of background music on the behavior of restaurant patrons, *Journal of Consumer Research*, 13, 2, 286-289.

- Minvielle N. (2008), *Design des lieux d'accueil : créer de la valeur par la décoration : hôtellerie, restauration, entreprise*, Bruxelles, De Boeck.
- (2009a), (Certains) designers sont des conteurs, *Marketing Grandes Écoles*, 7, 17-17.
- (2009b), Design et marketing : le lien autour du dessin?, *Marketing Grandes Écoles*, 7, 18-19.
- (2009c), Le design des lieux d'accueil, *Marketing Grandes Écoles*, 7, 20-21.
- Minvielle N. et De Surville C.-É., (2009), Le design sensoriel, *Marketing Grandes Écoles*, 7, 22-23.
- Minvielle N. et Minvielle J.-P. (2010), *Design d'expérience : un outil de valorisation des biens et services*, Bruxelles, De Boeck.
- Moch A. et Bonnefoy B. (1997), Odeurs et environnement urbain : le métro parisien, *Psychologie Française*, 42, 2, 175-182.
- Moisio R. et Arnould E.J. (2005), Extending the dramaturgical framework in marketing: drama structure, drama interaction and drama content in shopping experience, *Journal of consumer behaviour*, 4, 4, 246-256.
- Moles A. et Rohmer E. (1977), *Théorie des actes : vers une écologie des actions*, Paris, Casterman.
- (1978), *Psychologie de l'espace*, Paris, Casterman.
- Monroe K.B. et Krishnan R. (1985), The effect of price on subjective product evaluations, in J. Jacoby et J.C. Olson (coord.), *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*, Lexington, MA, Lexington Books, 209-232.
- Moore A. (2005), New business models needed as consumers take command, *New Media Age*, 6, 15-15.
- Morgan R.M. et Hunt S. (1999), Relationships-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy, *Journal of Business Research*, 46, 3, 281-290.
- Morrin M. et Chebat J.-C. (2005), Person-place congruency: the interactive effects of shopper style and atmospherics on consumer expenditures, *Journal of service research*, 8, 2, 181-191.
- Moscovici S. et Buschini F. (2003), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris, PUF Fondamental.
- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Muniz A.M. Jr. et O'Guinn T.C. (2001), Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27, 4, 412-432.
- Muniz A.M. Jr. et Schau H.J. (2007), Vigilante marketing and consumer-created communications, *Journal of Advertising*, 36, 3, 35-50.
- Musca G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *Management*, 9, 3, 153-176.

N

- Norman D. (2013), *The design of everyday things*, revisited and expanded edition, New York, Basic Books, Perseus Books Group.
- North A.C. et Hargreaves D.J. (1996), The effects of music on responses to a dining area, *Journal of Environmental Psychology*, 16, 55-64.

O

- O'Callaghan J. (1996), Grounded theory: a potential methodology, *Counselling Psychology Review*, 11, 1, 23-28.
- Oh J. et al. (2008), Effects of design factors on store image and expectation of merchandise quality in web-based stores, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 4, 237-249.
- Oldenburg R. (1989), *The great good place: cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons and other hangouts at the heart of a community*, New York, Paragon Book.
- Olds J. (1956), Pleasure centers in the brain, *Scientific American*, 195, 4, 105-116.
- Orsingher C. (2006), Le script de service: fondements du concept et applications au marketing des services, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 115-128.
- Osgood C.E., Suci G.J. et Tannenbaum P.H. (1957), *The measurement of meaning*, Chicago, University of Illinois Press.
- Otnes C.C., Ilhan B.E. et Kulkarni A. (2012), The language of marketplace rituals: implications for customer experience management, *Journal of Retailing*, 88, 3, 367-383.
- Ouvry M. et Ladwein R. (2006), Entre recherche et production d'expérience dans les environnements commerçants : l'expérience vécue, *Actes du 9^{ème} Colloque Étienne Thil*, Institut de gestion, Université de la Rochelle, 1-27.
- Oxenfeldt A.R. (1974), Developing a favorable price-quality image, *Journal of Retailing*, 50, 4, 8-14.
- Özçaglar-Toulouse N. et Cova B. (2010), Une histoire de la CCT française : parcours et concepts-clés, *Recherche et Applications en Marketing*, 25, 2, 69-91.

P

- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1990), SERVQUAL: une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 1, 19-42.

- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 4, 41-50.
- Parmar B.L. et al. (2010), Stakeholder theory: The state of the art, *The Academy of Management Annals*, 4, 403-445.
- Patton M.Q. (1980), *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Peirce C.S. (1978), *Écrits sur le signe*, Paris, Éditions du Seuil.
- Pellemans P. (1998), *Marketing qualitatif : perspective psychologique*, Bruxelles, De Boeck.
- Peñaloza L. (1999), Just doing it: a visual ethnographic study of spectacular consumption at Niketown, *Consumption, Markets and Culture*, 2, 4, 337-400.
- Pessemier E.A. (1980), Store image and positioning, *Journal of Retailing*, 56, 1, 94-106.
- Petty R.E., Cacioppo J.T. et Schumann D. (1983), Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role of involvement, *Journal of Consumer Research*, 10, 2, 135-146.
- Petr C. (2002), La gestion de l'expérience : de la recherche au contrôle, *Décisions Marketing*, 28, 77-84.
- Piaget J. (coord.) (1967), *Logique et connaissances scientifiques*, Paris, La Pléiade, Gallimard.
- Picot-Coupey K. (2013), Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion*, 38, 2, 51-61.
- Pine J.P. et Gilmore J.H. (1998), Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76, 4, 97-105.
- (1999), *The experience economy: work is theatre and every business a stage*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Plé L. et Chumpitaz Cáceres R. (2010), Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, *Journal of Services Marketing*, 24, 6, 430-437.
- Plichon V. (1999), Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- Plutchik R. (1980), *Emotion: A psychoevolutionary synthesis*, New York, Harper and Row.
- Pontier S. (1986), Le positionnement vécu : une variable clé du positionnement du point de vente, *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2, 247-271.
- Porter E.H. (1950), *An introduction to therapeutic counselling*, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, Gestion.
- Poulain M. (2009), La spiritualité dans la consommation : exploration, mesures et applications au point de vente, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie, Caen.

- Poulain M., Badot O. et Camus S., (2013), La spiritualité dans l'expérience de magasinage. Cadre théorique et exploration empirique, *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, 8, 40-56.
- Pralahad C.K. et Ramaswamy V. (2004a), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.
- Pralahad C.K. et Ramaswamy V. (2004b), Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, 32, 3, 4-9.
- Pras B. et Tarondeau J.-C. (1979), Typologies de la recherche en gestion, *Enseignement et Gestion*, 9, 5-11.
- Prinz J.-C. (2009a), Les tendances en architecture commerciale, in J.-J. Urvoy et S. Sanchez (coord.), *Le designer. De la conception à la mise en place du projet*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 253-258.
- (2009b), Chapitre II : Tendances, in O. Gerval et É. Kremer (coord.) *Concept-store*, Paris, Carnets de mode, Eyrolles, 42-133.
- (2010), Les tendances de l'architecture de commerce à travers le monde, papier présenté à la Conférence sur le design des espaces commerciaux, ICN Business School, Nancy.
- Prinz J.-C. et Gerval O. (2012), *Matières et matériaux. Architecture, design et mode*, Paris, Eyrolles.
- Prohansky H.M., Ittelson W.H. et Rivlin L.G. (1970), *Environmental psychology – man and his physical setting*, New York, Holt, Rinehart et Winston.
- Puccinelli N.M. Goodstein R.C., Grewal D., Price R., Priya Raghuram P. et Stewart D. (2009), Customer experience management in retailing: understanding the buying Process, *Journal of Retailing*, 85, 1, 15-30.
- Pulh M. (2002), La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- Punj G.N. et Stewart D.W. (1983), An interaction framework of consumer decision making, *Journal of Consumer Research*, 10, 2, 181-196.

R

- Rémy É. (2000), Le lien social dans les échanges marchands de service : concept de services de lien et habillage social, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, Rouen.
- (2006), Comment thématiser l'offre et théâtraliser les lieux de vente?, in S. Rieunier (coord.), *Le marketing sensoriel du point de vente. Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, 2ème édition, Paris, Dunod, 23-54.
- Richard P.-J. et Sanchez S. (2009), *Créer un point de vente : petits, moyens, grands commerces...*, Paris, Eyrolles, Éditions d'organisation.

- Rich S.U. et Portis B.D. (1964), The “imageries” of department store, *Journal of Marketing*, 28, 10-15.
- Richins M.L. (1994), Valuing things: the public and private meanings of possessions, *Journal of Consumer Research*, 21, 3, 504-521.
- Rieunier S. (2000), L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs dans un point de vente, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9 Dauphine, Paris.
- (2004), Le marketing sensoriel chez Nature & Découvertes, *Décisions Marketing*, 33, 77-80.
- (2006), *Le marketing sensoriel du point de vente : créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, 2ème édition, Paris, Dunod.
- Ries A. et Trout J. (1986), *Le positionnement : la conquête de l'esprit*, Paris, McGraw Hill.
- Rigby D. (2011), The future of shopping, *Harvard Business Review*, 89, 12, 64-75.
- Riley R.B. (1996), Revealing socially constructed knowledge through quasi-structured interviews and grounded theory analysis, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 2, 21-40.
- Ritzer G. (1996), *The McDonaldization of society*, Thousand Oaks, CA, Pine Forge Press.
- (1999), *Enchanting a disenchanted world. Revolutionizing the means of consumption*, Thousand Oaks, CA, Pine Forge Press.
- Roballey T.C. et al. (1985), The effect of music on eating behavior, *Bulletin of the Psychonomic Society*, 23, 3, 221-222.
- Robert-Demontrond P. (2003), Paradoxes et méthode ironique en ingénierie cognitive, in V. Perret et E. Josserand (coord.), *Le paradoxe. Pensez et gérez autrement les organisations*, Ellipse, Paris, 73-111.
- (2004), Développement soutenable et privatisation des droits sociaux fondamentaux, *Revue Management et Avenir*, 1, 1, 97-115.
- (2005), En aperçu sur le problème de la mesure de facteurs conjoints en interaction : l'évaluation de l'agrément pour l'aménagement d'un espace commercial, in P. Robert-Demontrond (coord.), *Méthodes d'évaluation contingente et d'analyse conjointe*, Rennes, Apogée, 181-212.
- Roederer C. (2008), L'expérience de consommation : exploration conceptuelle, méthodologique et stratégique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- (2012a), *Marketing et consommation expérientiels*, Paris, Éditions EMS, Management et Société.
- (2012b), Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience. La quête de l'avantage concurrentiel commercial, *Décisions Marketing*, 67, 63-74.
- Rogers C. (1945), The non-directive method as a technique for social research, *American Journal of Sociology*, 50-54, 279-283.
- (1968), *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.

- (1977), *La relation d'aide et la psychothérapie*, Issy-les-Moulineaux, ESF.
- Romelaer P. (2001), Notes sur l'entretien semi-directif centré, Cours du CEFAG-Séminaire d'Études Qualitatives, novembre, 1-8.
- Russell J.A. et Pratt G. (1980), A description of the affective quality attributed to environments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 2, 311-322.
- Rust R.T. et Oliver R.L. (2000), Should we delight the customer?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 86-94.
- Rybczynski W. (1986), *Home: a short history of an idea*, New York, Viking.

S

- Salvetat D. (2006), De l'intelligence concurrentielle à l'intelligence coopérative ; le cas des entreprises européennes des technologies de l'information, *Atelier de recherche de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montpellier.
- Schembri S., Merrilees B. et Kristiansen S. (2010), Brand consumption and narrative of the self, *Psychology and Marketing*, 27, 6, 623-638.
- Schiffman L.G., Dash J.F. et Dillon W.R. (1977), The contribution of store-image characteristics to store-type choice, *Journal of Retailing*, 53, 3, 14-46.
- Schiffman S. (1992), Aging and the sense of smell: potential benefits of fragrance enhancement, in S. Van Toller et G. Doff (coord.), *Fragrance: the psychology and biology of perfume*, London, Elsevier Science Publishers LTD, 51-62.
- Schmitt J. (2010), Parcours, déplacements et actions face au rayon: mieux comprendre le comportement physique du consommateur pour mieux comprendre ses achats, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris, Jouy-en-Josas.
- Schmitt, B.H. (1999a), Experiential marketing, *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
- (1999b), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, New York, The Free Press.
- (2003), *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*, New York, Wiley.
- Schouten J.W. et McAlexander J.H. (1995), Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers, *Journal of Consumer Research*, 22, 1, 43-61.
- Schulze C., Schöler L. et Skiera B. (2014), Not all fun and games: viral marketing for utilitarian products, *Journal of Marketing*, 78, 1, 1-19.
- Schütz A. (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens-Klincksieck.

- Shankar V. et al. (2011), Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues, *Journal of Retailing*, 87, 1, 29-42.
- Sherman E., Mathur A. et Smith R.B. (1997), Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions, *Psychology and Marketing*, 14, 4, 361-378.
- Sherry Jr. J.F. (1998), The soul of the company store: Nike town Chicago and the emplaced brandscape, in J.F. Sherry Jr. (coord.), *Servicescapes: the concept of place in contemporary markets*, Lincolnwood, IL, NTC Business Books, 109-146.
- Sherry J.F. Jr., Kozinets R.V. et Borghini S. (2007), Agents in paradise: experiential co-creation through emplacement, ritualization and community, in A.Carù and B. Cova (coord.), *Consuming experience*, Oxon, Routledge, 17-33.
- Sheth J.N., Newman B.I. et Gross B. (1991), *Consumption values and market choice: theory and applications*, Cincinnati, OH, Southwestern Publishing.
- Sheth J.N. et Uslay C. (2007), Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation », *Journal of Public Policy and Marketing*, 26, 2, 302-307.
- Shostack L. (1977), Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, 41, 73-80.
- Sibéril P. (1994), L'influence de la musique sur le comportement des acheteurs en grande surface, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes I, Rennes.
- Silver N.C., McCulley W.I., Chambliss L.N., Charles C.M., Smith A.A., Wadell W.M. et Winfield E.B. (1988), Sex and racial differences in color and number preferences, *Perceptual and motor skills*, 66, 295-299.
- Silverstone R. (1998), Les espaces de la performance : musées, science et rhétorique de l'objet, *Hermès, La Revue*, 1, 22.
- Sirgy M.J. (2005), A path analytic model of store loyalty involving self-concept, store image, geographic loyalty, and socioeconomic status, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13, 3, 265-292.
- Sirgy M.J., Grewal D., Mangleburg T.F., Park J.-O., Kye-Sung C., Clairborne C.B., Johar J.S. et Berkman H. (1997), Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 3, 229-241.
- Sitz L. et Amine A. (2004), Consommation et groupes de consommateurs, de la tribu postmoderne aux communautés de marque, pour une clarification des concepts, *Actes des 3^{èmes} Journées Normandes de la Consommation, Colloque Société et Consommation*, Université de Caen, de Rouen et du Havre, Rouen.
- Smith C.P. et Curnow R. (1966), Arousal hypothesis and the effects of music on purchasing behavior, *Journal of Applied Psychology*, 50, 3, 255-256.
- Smith N.C., Drumwright M.E. et Gentile M.C. (2010), The new marketing myopia, *Journal of Public Policy and Marketing*, 29, 1, 4-11.
- Spangenberg E., Crowley A. et Henderson P. (1996), Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?, *Journal of Marketing*, 60, 2, 67-80.

- Spiggle S. (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 21, 3, 491-503.
- Stake R. (1995), *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Stern B.B. (1995), Consumer myths: frye's taxonomy and the structural analysis of the consumption text, *Journal of Consumer Research*, 22, 2, 165-185.
- Stone G. (1954), City shoppers and urban identification, *American Journal of Sociology*, 60, 36-45.
- Strauss A. et Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research*, Newbury Park, CA Sage Publications.
- Summers T. A. et Hebert P. (2001), Shedding some light on store atmospherics. Influence of illumination on consumer behaviour, *Journal of Business Research*, 54, 2, 145-150.

T

- Tai S.H. et Fung A.M. (1997), Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7, 4, 311-337.
- Tauber E.M. (1972), Why do people shop?, *Journal of Marketing*, 36, 46-49.
- Thiétart R.A. et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Thompson C.J. (2000), Postmodern consumer goals made easy !!!, in S. Ratneschwar, D.G. Mick et C. Huffman (coord.), London, *The Why of Consumption*, Routledge, 120-139.
- (2004), Marketplace mythology and discourses of power, *Journal of Consumer Research*, 31, 1, 162-180.
- Thompson C.J., Locander W.B. et Pollio H.R. (1989), Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential-phenomenology, *Journal of Consumer Research*, 16, 2, 133-146.
- Tissier-Desbordes E. (2004), L'analyse de visuels : pour une complémentarité des principales approches, *Décisions Marketing*, 36, 63-74.
- Tomas G., Hult M., Mena J.A., Ferrell O.C. et Ferrell L. (2011), Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework, *Academy of Marketing Science Review*, 1, 44-65.
- Tönnies F. (1977), *Communauté et Société*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Trinquecoste J.-F. (1997), Marketing stratégique, in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, 1949-1971.
- (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 59-80.
- Trinquecoste J.F. (2004), L'avantage concurrentiel en iceberg, *Décisions Marketing*, 35, 93-95.
- Tuan Y.F. (2006), *Espace et lieu : la perspective de l'expérience*, Lausanne, Gollion Infolio.

Turley L.W. et Chebat J.-C. (2002), Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour, *Journal of Marketing Management*, 18, 1-2, 125-144.

Turley L.W. et Milliman R.E. (2000), Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence, *Journal of Business Research*, 49, 2, 193-211.

U

Underhill P. (2004), *La science du shopping*, Paris, Village Mondial.

Urvoy J.-J. et Sanchez S. (2009), *Le designer : de la conception à la mise en place d'un projet*, Paris, Eyrolles, Éditions d'organisation.

V

Valdez P. et Mehrabian A. (1994), Effects of color on emotions, *Journal of Experimental Psychology*, 123, 4, 394-409.

Van De Ven A.H. et Poole M.S. (1995), Alternative approaches for studying organizational change, *Organization Studies*, 26, 9, 1377-1404.

Van Goozen S. et Frijda N.H. (1993), Emotion words used in six European countries, *European Journal of Social Psychology*, 23, 1, 89-95.

Vanhamme J. (2000), The link between surprise and satisfaction: an exploratory research on how best to measure surprise, *Journal of Marketing Management*, 16, 565-582.

— (2008), La relation surprise-ravissement revisitée à l'aune du marketing expérientiel, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 113-139.

Van Kenhove P. et Desrumeaux P. (1997), The relationship between emotional states and approach or avoidance responses in a retail environment, *International Review or Retail, Distribution and Consumer Research*, 7, 351-368.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.

— (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Vargo S.L., Maglio P.P. et Akaka M.A. (2008), On value and value co-creation: service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, 3, 145-152.

Vattimo G. (1992), *The transparent society*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press.

Verhoef P. C. et al. (2009), Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, 85, 1, 31-41.

Vermesch P. (1994), *L'entretien d'explicitation*, Issy-les-Moulineaux, ESF.

- Vernette É. (2008), Les atouts et les pièges de la personnalité de marque, *Décisions Marketing*, 49, 19-31.
- Véron E. et Levasseur M. (1991), *Ethnographie de l'exposition*, Paris, B.P.I. Centre Georges Pompidou.
- Vésina R. (1999), Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur, *Gestion*, 24, 2, 59-65.
- Vézina M. (1999), Altérabilité du contexte et formation de la stratégie : une approche contextualiste, *8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, École Centrale de Paris, Chatenay-Malabry.
- Von Stamm B. (2008), *Managing innovation, design and creativity*, Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd.
- W**
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Wakefield K.L. et Blodgett J.G. (1999), Customer response to intangible and tangible service factors, *Psychology and Marketing*, 16, 1, 51-69.
- Wallendorf M. et Arnould E. J. (1991), We gather together: consumption rituals of Thanksgiving day, *Journal of Consumer Research*, 18, 1, 13-31.
- Wallendorf M. et Brucks W.J. (1993), Introspection in consumer research: implementation and implications, *Journal of Consumer Research*, 20, 3, 339-359.
- Westbrook A.R. et Black W.C. (1985), A motivation-based shopper typology, *Journal of Retailing*, 61, 1, 78-103.
- Wicker A.W. (1987), Behavior settings reconsidered: temporal stages, resources, internal dynamics, context in D. Stokols et I. Altman (coord.), *Handbook of Environmental Psychology*, New York, Wiley, 613-657.
- Wiegiersma S. et Van Der Elst G. (1988), Blue phenomenon: spontaneity or preference?, *Perceptual and Motor Skills*, 66, 308-310.
- Wilson N.C. et Stokes D. (2005), Managing creativity and innovation: the challenge for cultural entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 3, 366-378.
- Wipperfurth A. (2005), *Brand hijack: marketing without marketing*, New York, Portfolio.
- Wulf C. (2009), Les rituels, performativité et dynamique des pratiques sociales, in A. Yannic (coord.), *Le rituel*, CNRS Éditions, Paris, 127-148.
- Woodside A.G. (2010), Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology and Marketing Special Issue, *Psychology and Marketing*, 27, 6, 531-540.

Y

- Yalch R. et Spangenberg E. (2000), The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times, *Journal of Business Research*, 49, 2, 139-147.
- Yani-De-Soriano M.M. et Foxall G.R. (2006), The emotional power of place: the fall and rise of dominance in retail research, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 6, 403-416.
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, édition révisée, Newbury Park, CA, Sage Publications.
- (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4^{ème} édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- (2012), *Applications of Case Study Research*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Yoo C., Park J. et Macinnis D.J. (1998), Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude, *Journal of Consumer Research*, 42, 3, 253-263.

Z

- Zarantonello L. et Schmitt B.H. (2010), Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour, *Brand Management*, 17, 7, 532-540.
- Zeithaml V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, 3, 2-22.
- Zeithaml V.A. et Bitner M.J. (1996), *Service Marketing*, New York, Mc Graw Hill.
- Zenatti A., Castellengo M., Deutsch D., Dowling W.J., Manturzevska M., Mialaret J.-P., De La Motte-Harber H., Risset J.-C., Samson S., Shuter-Dyson R. et Zatorre R. (1994), *Psychologie de la musique*, Paris, PUF, Psychologie d'aujourd'hui.

LISTES DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

ENCADRÉS

Encadré 1.1.	Le supermarché virtuel de <i>Tesco</i> en Corée	38
Encadré 2.1.	Synthèse sur les motivations de fréquentation d'un espace de vente	79
Encadré 2.2.	Les valeurs « spirituelles » de <i>The Body Shop</i>	86
Encadré 2.3.	La nostalgie mobilisée par les enseignes <i>L'Occitane en Provence</i> et <i>Oliviers & Co.</i>	93
Encadré 2.4.	Matérialisation de la valeur de lien afférente à l'enseigne américaine <i>Whole Foods Market</i>	96
Encadré 2.5.	« <i>Point de vente, raconte moi une histoire !</i> »	120
Encadré 2.6.	Le design graphique de <i>Lululemon Athletica</i>	134
Encadré 4.1.	Guide des entretiens rétrospectifs	232
Encadré 4.2.	Guide des entretiens avec le personnel de contact	232
Encadré 4.3.	Historique de <i>Photo Station</i> (1974-2006)	244
Encadré 5.1.	Extraits du « <i>plan d'affaires 2006 Générale de Téléphone</i> »	249
Encadré 5.2.	« <i>Raisons d'être des magasins mixtes photo / téléphonie</i> »	250
Encadré 5.3.	Extraits présentation des dirigeants <i>Photo Station</i> auprès des responsables régionales	251
Encadré 5.4.	Présentation de <i>Fotofone</i>	252
Encadré 5.5.	Extraits du « <i>Guide Fotofone</i> »	253
Encadré 5.6.	Retranscription du parcours-client <i>Fotofone</i>	254
Encadré 5.7.	Présentation de la gamme travaux photo <i>Fotofone</i>	257
Encadré 5.8.	Les critères de choix du site-pilote <i>Fotofone</i>	262
Encadré 5.9.	Présentation de <i>Photo Station Orange</i>	271
Encadré 5.10.	Justification d'une enseigne co-brandée <i>Photo Station Orange</i>	272
Encadré 5.11.	Présentation du magasin <i>Photo Station Orange</i> « blanc »	274
Encadré 5.12.	Présentation du magasin <i>Photo Station Orange</i> « brun »	275
Encadré 5.13.	Mise en évidence du lien entre l'intrigue, le décor et l'action : le « <i>phasing de vente</i> »	276
Encadré 5.14.	Extraits de la formation au « <i>phasing de vente</i> »	276
Encadré 5.15.	Éléments de différenciation des concepts <i>Photo Station Orange</i>	278
Encadré 5.16.	Charte des engagements <i>Photo Station Orange</i>	279
Encadré 5.17.	Planche de tendances et premiers croquis <i>Photo Station Orange</i> « brun »	282
Encadré 5.18.	Les critères de choix du site-pilote <i>Photo Station Orange</i> « blanc »	285
Encadré 5.19.	Résultats post-test <i>Photo Station Orange</i> Paris Commerce	287

Encadré 5.20. Programme de formation : « <i>Appropriation du concept</i> » Paris Commerce	295
Encadré 5.21. <i>Générale de Téléphone</i> : « nos valeurs-clés » et « les 10 droits de nos Clients »	304
Encadré 5.22. « <i>Nouveau concept : évolutions mars 2007</i> »	306
Encadré 5.23. Extraits de « <i>Mon aide-mémoire : mieux vendre la téléphonie</i> »	307
Encadré 5.24. L'appropriation du design d'expérience par le personnel de contact <i>Photo Service</i> <i>Orange</i>	315
Encadré 5.25. Mission du correspondant marketing	319
Encadré 5.26. Extraits du texte du mailing personnalisé destiné aux anciens clients <i>Photo Station</i>	321
Encadré 5.27. Présentation du concept <i>France Télécom NEXT</i>	326
Encadré 5.28. Le concept <i>Imagine</i> des espaces <i>SFR</i>	326
Encadré 5.29. Le nouveau concept Club <i>Bouygues Télécom</i>	327

FIGURES

Figure 1.1.	Schématisation de l'environnement d'un espace de vente	19
Figure 1.2.	Chaînage causal reliant l'atmosphère à la probabilité d'achat	20
Figure 1.3.	Modèle SOR	21
Figure 1.4.	Modèle « <i>Servicescapes</i> »	25
Figure 1.5.	Modèle de Turley et Milliman (2000)	26
Figure 1.6.	Cadre théorique de l'influence de l'environnement sur les comportements	26
Figure 1.7.	Schéma réflexion Chapitre 1 – Section 1 / Section 2	32
Figure 1.8.	Modèle de traitement de l'information CABS	34
Figure 1.9.	Modèle de recherche d'expérience TEAV	35
Figure 1.10.	Typologie des expériences de consommation	39
Figure 1.11.	Facettes des échanges entre détaillant et acheteur	46
Figure 1.12.	Modèle des écarts de la qualité du service	49
Figure 1.13.	Construction du cadre théorique du design expérientiel de l'espace de vente.....	53
Figure 1.14.	Logique marketing centrée sur l'interaction	63
Figure 1.15.	Interaction des ressources Entreprise – Consommateur	64
Figure 2.1.	Typologie sémiotique des chandals associée aux valeurs recherchées	78
Figure 2.2.	Typologie des rencontres de service	98
Figure 2.3.	Perspective relationnelle de l'expérience de consommation perçue par le consommateur	100
Figure 2.4.	Matrice des domaines de l'expérience	105
Figure 2.5.	Points de contact et dimensions de l'expérience	126
Figure 2.6.	Vision synthétique des composantes du concept magasin	133
Figure 3.1.	Les dimensions de la consommation	148
Figure 3.2.	Encastrement des quatre dimensions de l'expérience	152
Figure 3.3.	Cadre d'analyse des rôles de l'aménagement spatial et de l'appropriation dans la création d'expérience de magasinage	161
Figure 3.4.	Le « <i>spiritus loci</i> » et le « <i>genius loci</i> » de la librairie <i>Dialogues</i>	166
Figure 3.5.	Matrice Implication / Engagement expérientiels	191
Figure 3.6.	Tableau de bord des stratégies expérientielles : les indicateurs clients et leur impact sur la performance	195
Figure 4.1.	Les quatre modèles de base pour la conception des études de cas	218
Figure 5.1.	Plan-type du magasin <i>Photo Service Orange</i>	308

Figure 6.1.	Représentation des composantes de la production d'expérience, mécanismes et dispositifs-clés du design expérientiel	347
Figure 6.2.	Schéma compréhensif du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente	352
Figure 6.3.	Mise en perspective de l'étude de cas longitudinale avec quatre études de cas complémentaires	387

TABLEAUX

Tableau 1.1.	Récapitulatif des composantes de l'atmosphère	15
Tableau 1.2.	Synthèse des composantes de l'environnement du point de vente	18
Tableau 2.1.	Mobiles hédoniques de fréquentation des points de vente	72
Tableau 2.2.	Typologie des motivations hédoniques de fréquentation d'un magasin	73
Tableau 2.3.	Typologies mixtes des motivations de fréquentation d'un magasin	74
Tableau 2.4.	Mise en perspective des recherches sur les objectifs de fréquentation d'un espace de vente	79
Tableau 2.5.	Typologie des sources de valeurs d'Holbrook	85
Tableau 2.6.	Mise en perspective des travaux sur la valeur d'usage et les significations de la consommation	88
Tableau 2.7.	Formes de valorisation de l'expérience en magasin dans l'échelle de Mathwick et <i>al.</i> (2001)	89
Tableau 2.8.	Types d'échanges et environnements de service	93
Tableau 2.9.	Typologie des services de lien	95
Tableau 2.10.	Mise en perspective des motivations de fréquentation, de la valeur perçue de la visite en magasin et des ressources culturelles	102
Tableau 2.11.	Les cinq facettes de la roue expérientielle	106
Tableau 2.12.	Les trois phases de la production d'expérience	109
Tableau 2.13.	Implications managériales de l'analyse des motivations à la fréquentation d'un magasin	110
Tableau 2.14.	Les niveaux de thématisation	115
Tableau 2.15.	Conception intégrative du design des services : les espaces de pensée des différentes acceptions du design des services	116
Tableau 2.16.	Matrice de construction d'un concept de point de vente	123
Tableau 2.17.	Les « 10 S » du magasin à succès	125
Tableau 2.18.	Typologie des thèmes architecturaux contemporains et mise en perspective avec la typologie de valorisation du design expérientiel	128
Tableau 2.19.	Caractéristiques du décor des thèmes architecturaux contemporains	132
Tableau 2.20.	Éléments-clés du design d'expérience en fonction du cycle des envies	135
Tableau 2.21.	Repères symboliques liés aux couleurs	137
Tableau 2.22.	Classification finalisée des différents types de valorisation du design d'expérience	138

Tableau 2.23.	Mise en perspective des motivations, de la valeur, des ressources culturelles et des valorisations du design d'expérience	138
Tableau 3.1.	Typologie des pratiques spatiales observées en magasin	157
Tableau 3.2.	Correspondance entre les motifs de fréquentation, les pratiques spatiales et les stratégies d'appropriation	158
Tableau 3.3.	Opérations d'appropriation et éléments de service	159
Tableau 3.4.	Matrice des stratégies de gestion de l'espace de vente	162
Tableau 3.5.	Propositions de valeur issues de la théorie de l'agence et valorisation utopique du design d'expérience	169
Tableau 3.6.	Compréhension du cœur de l'expérience vécue en magasin et caractéristiques du design d'expérience	170
Tableau 3.7.	Les quatre registres de l'expérience d'un lieu	176
Tableau 3.8.	Dimensions de l'expérience, valorisations et caractéristiques du design d'expérience	187
Tableau 3.9.	Grille d'analyse et de pilotage d'une stratégie expérientielle	193
Tableau 3.10.	Étape 1 : Mise en cohérence de l'intrigue avec le décor et l'action	197
Tableau 3.11.	Étape 2 : Choix du mode de valorisation du design d'expérience et des dimensions expérientielles à privilégier	198
Tableau 3.12.	Étape 3 : Gestion des parcours-clients et dimensions expérientielles	199
Tableau 3.13.	Étape 4 : Matérialisation du repositionnement en fonction des parcours-clients et des dimensions de l'expérience	201-202
Tableau 4.1.	Courants positiviste et post-positiviste	211
Tableau 4.2.	Contexte temporel de l'étude de cas par unité d'analyse	220
Tableau 4.3.	Protocole méthodologique de l'étude de cas	222
Tableau 4.4.	Quatre séries de collectes de données	223
Tableau 4.5.	Protocole de collecte de données initial	224
Tableau 4.6.	Synthèse des sources de données	225
Tableau 4.7.	Composition de l'échantillon de répondants, codification et contexte temporel des entretiens	231
Tableau 4.8.	Tactiques mobilisées pour optimiser les critères d'évaluation de l'étude longitudinale de cas enchâssés	240
Tableau 5.1.	Séquençage chronologique et évolution du design expérientiel des espaces de vente <i>Photo Station</i> (2006-2011)	248
Tableau 5.2.	Mise en perspective du parcours-client <i>Fotofone</i> avec le cycle des envies	255
Tableau 5.3.	Identification des modes de valorisation du design d'expérience <i>Fotofone</i>	259
Tableau 5.4.	Identification des mécanismes-clés du décor <i>Fotofone</i>	261

Tableau 5.5.	Gestion du parcours-client de <i>Fotofone</i>	262
Tableau 5.6.	Contributions respectives à la conception du décor <i>Fotofone</i>	268
Tableau 5.7.	Mode de valorisation du design d'expérience <i>Photo Station Orange</i>	281
Tableau 5.8.	Identification des mécanismes-clés du décor <i>Photo Station Orange</i>	284
Tableau 5.9.	Premiers résultats commerciaux des magasins <i>Photo Station Orange</i> « blanc »	286
Tableau 5.10.	Optimisations de l'action et du décor <i>Photo Station Orange</i> « blanc » apportées par les équipes de vente	290
Tableau 5.11.	Mise en évidence des mécanismes en fonction du mode de valorisation du design d'expérience <i>Photo Station</i>	300
Tableau 5.12.	Optimisations de l'action et du décor <i>Photo Station Orange</i> « brun » / <i>Photo Service Orange</i>	312
Tableau 5.13.	Résultats « bâtonnage » réseau <i>Photo Station</i> nouveau concept	314
Tableau 6.1.	Coproduction du design expérientiel des espaces de vente - Cas <i>Photo Station</i>	358
Tableau 6.2.	Processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente - Cas <i>Photo Station</i>	361

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale	1
 <u>PREMIÈRE PARTIE</u>	
ORIENTATION THÉORIQUE	9
Introduction Partie 1	10
CHAPITRE 1. De l'atmosphère du point de vente au design expérientiel de l'espace de vente	11
Section 1. De l'atmosphère du point de vente à l'expérience en magasin	12
1.1. Conceptualisation de l'atmosphère du point de vente	13
1.1.1. <i>Atmosphère du point de vente et marketing sensoriel</i>	13
1.1.2. <i>De l'atmosphère du point de vente à l'environnement du point de vente</i>	15
1.2. Influence de l'environnement du point de vente sur le chaland	19
1.2.1. <i>Les modèles d'induction émotionnelle</i>	19
1.2.2. <i>L'enrichissement du modèle SOR (Stimulus-Organisme-Réponse)</i>	22
1.3. Limites de l'approche behavioriste quantitativiste	28
1.3.1. <i>Limites des validations empiriques</i>	29
1.3.2. <i>Limites théoriques</i>	30
Section 2. De l'expérience en magasin au design expérientiel de l'espace de vente	33
2.1. De l'expérience de consommation au design d'expérience	33
2.1.1. <i>Expérience de consommation et expérience en magasin</i>	33
2.1.2. <i>Expérience vécue et production d'expérience</i>	38
2.1.3. <i>Du contexte expérientiel au design expérientiel</i>	40
2.2. Enjeux stratégiques du design expérientiel	42
2.2.1. <i>Théorie du « Big Middle »</i>	43
2.2.2. <i>Capital de marque et création d'expérience : perspective relationnelle de l'expérience et du design d'expérience</i>	45
2.2.3. <i>Contribution du design d'expérience au positionnement voulu par l'enseigne</i>	47
2.2.4. <i>Difficultés afférentes à la conception d'un design expérientiel</i>	49

2.3. Cadrage théorique de la conception du design expérientiel	52
2.3.1. Postmodernité, expérience et théorie culturelle de la consommation	53
2.3.2. Marketing des services et « Service-Dominant Logic Theory »	56
2.3.3. Théorie des ressources culturelles	59
2.3.4. Cadre théorique de la co-crédation de valeur relative au design expérientiel de l'espace de vente	61
Conclusion Chapitre 1	66
 CHAPITRE 2. Design expérientiel de l'espace de vente et co-crédation de valeur : Perception vs. Intention	 70
 Section 1. Design expérientiel de l'espace de vente perçu par le consommateur	 71
1.1. L'avant expérience	71
1.1.1. Les mobiles utilitaires et affectifs de fréquentation d'un espace de vente	71
1.1.2. Recherche de valeurs de consommation dans l'expérience en magasin	74
1.1.3. Proposition d'une classification des mobiles de fréquentation d'un espace de vente	78
1.2. L'après expérience	80
1.2.1. La satisfaction	81
1.2.2. La valeur perçue des expériences en magasin	82
1.2.3. L'attachement	98
 Section 2. Modes de production du design expérientiel de l'espace de vente	 104
2.1. Guides de pilotage du design expérientiel	104
2.1.1. Principes de conception	104
2.2.2. Conception du design d'expérience par le distributeur	112
2.2. Appports du Design Management	117
2.2.1. Du design du support physique au design d'expérience : Marketing vs. Design ?	117
2.2.2. Principes de conception	120
2.2.3. Typologie des thèmes architecturaux contemporains	127
2.2.4. Les supports de traduction du design d'expérience dans l'espace de vente	132
 Conclusion Chapitre 2	 140

CHAPITRE 3. Design expérientiel de l'espace de vente et co-crédation de valeur :	
Une perspective intégrée	143
 Section 1. Interaction entre le design expérientiel de l'espace de vente et le chaland	144
1.1. Design expérientiel de l'espace de vente vécu par le chaland	144
1.1.1. <i>L'appréhension du cœur de l'expérience : les dimensions expérientielles</i>	145
1.1.2. <i>L'immersion et les stratégies d'appropriation de l'espace de vente</i>	152
1.1.3. <i>L'agence du consommateur</i>	166
1.2. Stratégies d'interprétations du design expérientiel de l'espace de vente voulu	171
1.2.1. <i>De la sémiotique à l'ethnomarketing</i>	171
1.2.2. <i>Contributions des recherches sur l'interprétation des environnements voulus ..</i>	175
2.2.3. <i>Vers une nouvelle conception du réenchancement des espaces de vente</i>	183
 Section 2. Grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland	189
2.1. Recherches intégratrices de l'expérience en magasin : limites et perspectives	189
2.1.1. <i>Vers une prise en compte des dimensions de l'expérience vécue</i>	189
2.1.2. <i>Grille d'analyse et de pilotage des stratégies expérientielles basées sur les dimensions de l'expérience vécue</i>	191
2.2. Proposition d'une grille de lecture du design expérientiel de l'espace de vente	195
2.2.1. <i>Qualification de l'intrigue</i>	196
2.2.2. <i>Choix du type de valorisation et identification des dimensions de l'expérience ..</i>	197
2.2.3. <i>Dimensions de l'expérience et parcours-clients : valorisation temporelle du design d'expérience</i>	198
2.2.4. <i>Matérialisation du repositionnement en fonction des parcours-clients et des dimensions de l'expérience</i>	199
2.2.5. <i>Évaluation du design d'expérience</i>	199
 Conclusion Chapitre 3	203
 Conclusion Partie 1	205

SECONDE PARTIE**MÉTHODOLOGIE, RÉSULTATS ET PERSPECTIVES 207****Introduction Partie 2 208****CHAPITRE 4. Méthodologie d'interprétation du design expérientiel
de l'espace de vente 209****Section 1. Design de la recherche et méthode 210****1.1. Orientation épistémologique de la recherche 210****1.2. Objet et objectifs de recherche 212***1.2.1. Objet de la recherche 212**1.2.2. Objectifs de recherche 214***1.3. Mode d'inférence et méthodologie de recherche 214***1.3.1. Mode d'inférence 214**1.3.2. Méthodologie de recherche 215***1.4. Choix de la méthode : l'étude de cas 217****Section 2. Conduite de l'étude de cas 218****2.1. Conception de l'étude de cas 218***2.1.1. Une étude longitudinale de cas enchâssés 218**2.1.2. Protocole méthodologique de l'étude de cas 220***2.2. Collecte des données 222***2.2.1. L'observation directe 225**2.2.2. Les entretiens ouverts 226**2.2.3. La documentation 233***2.3. Analyse et interprétation des données 233***2.3.1. Identification des unités d'analyse 234**2.3.2. Procédures de codage et d'abstraction 235**2.3.3. Émergence des cinq thèmes de l'analyse 236**2.3.4. Interprétation des données 238*

2.4. Critères d'évaluation du protocole méthodologique	238
Section 3. Présentation du cas : l'entreprise <i>Photo Station</i>	240
3.1. <i>Photo Station</i> : 30 années de succès (1974-2005)	241
3.2. <i>Photo Station</i> : le repositionnement sur un nouveau marché (2005-2006)	243
Conclusion Chapitre 4	245
CHAPITRE 5. Contribution à l'interprétation du design expérientiel de l'espace de vente : une étude longitudinale de cas enchâssés	247
Section 1. Analyse du design expérientiel en phase de création	249
1.1. <i>Fotofone</i> (novembre 2005-février 2006)	249
1.1.1. L'intrigue <i>Fotofone</i>	249
1.1.2. L'action : le parcours-client <i>Fotofone</i>	253
1.1.3. Le décor <i>Fotofone</i>	259
1.1.4. Évaluation du design d'expérience <i>Fotofone</i>	262
1.1.5. Coproduction du design expérientiel <i>Fotofone</i>	267
1.2. <i>Photo Station Orange</i> (mars 2006-septembre 2006)	269
1.2.1. Évolution de l'intrigue <i>Photo Station Orange</i>	269
1.2.2. Évolution de l'action <i>Photo Station Orange</i>	273
1.2.3. Évolution des décors <i>Photo Station Orange</i>	277
1.2.4. Évaluation des designs expérientiels <i>Photo Station Orange</i>	285
1.2.5. Coproduction de <i>Photo Station Orange</i>	293
1.3. Synthèse de la phase de création	296
1.3.1. Qualification de l'intrigue en phase de création : le rôle de la vision du dirigeant	296
1.3.2. Coproduction de l'action et du décor en phase de création	297
1.3.3. Évaluation en phase de création : une mise à l'épreuve de la cohérence du design expérientiel	300
1.3.4. Identification d'interrelations entre les thèmes analysés	301

Section 2.	Analyse du design expérimentiel en phase de déploiement, maturité et redéploiement	303
2.1. Phase de déploiement (juin 2006-décembre 2007)	303	
2.1.1. Formalisation et évolution de l'intrigue en phase de déploiement	304	
2.1.2. Évolution de l'action en phase de déploiement	306	
2.1.3. Évolution du décor en phase de déploiement	309	
2.1.4. Évaluation du design d'expérience en phase de déploiement	313	
2.1.5. Coproduction en phase de déploiement	316	
2.2. Phase de maturité : Photo Service Orange (décembre 2006-septembre 2011)	320	
2.2.1. Évolution de l'intrigue en phase de maturité	320	
2.2.2. Évolutions de l'action et du décor en phase de maturité	322	
2.2.3. Évaluation du design d'expérience en phase de maturité	323	
2.2.4. Coproduction en phase de maturité	329	
2.3. Phase de redéploiement : Orange (septembre 2011-novembre 2012)	330	
2.3.1. Modifications du décor en phase de redéploiement : une altération de l'intrigue	331	
2.3.2. Modifications de l'action en phase de redéploiement : vers une nouvelle intrigue ?	332	
2.3.3. Évolution de l'intrigue en phase de redéploiement	332	
2.3.4. Évaluation du design d'expérience et coproduction en phase de redéploiement	333	
2.4. Synthèse des phases de déploiement, maturité et redéploiement du design expérimentiel	334	
2.4.1. Un séquençage décalé des phases du cycle de vie	334	
2.4.2. Évolutions de l'intrigue : de la formalisation à la dilution	335	
2.4.3. Évolutions de l'action et du décor : mise en évidence des interactions et caractéristiques dynamiques	335	
2.4.4. Évaluations du design : une mise à l'épreuve de la flexibilité du design expérimentiel et du maintien de la cohérence	336	
2.4.5. Coproduction du design expérimentiel	338	
2.4.6. Identification d'interrelations entre les thèmes analysés	339	
Conclusion Chapitre 5	341	

CHAPITRE 6. Discussion, apports, limites et perspectives	343
Section 1. Discussion des résultats de l'étude longitudinale de cas enchâssés	344
1.1. Composantes du design expérientiel des espaces de vente	344
<i>1.1.1. Une conception holistique basée sur l'interaction souhaitée du chaland avec l'espace de vente</i>	<i>344</i>
<i>1.1.2. Intrigue, action et décor : une conception en gigogne</i>	<i>346</i>
<i>1.1.3. Réflexions autour de la participation du chaland à l'expérience en magasin</i>	<i>349</i>
<i>1.1.4. Mise en perspective des résultats avec la grille de lecture du design expérientiel basée sur la co-crédation de valeur avec le chaland</i>	<i>351</i>
1.2. Proposition d'un schéma compréhensif du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente	352
<i>1.2.1. Compréhension de la structure du processus.....</i>	<i>352</i>
<i>1.2.2. Mise en perspective des résultats avec le « spiritus loci » et le « genius loci »....</i>	<i>355</i>
1.3. Coproduction du design expérientiel des espaces de vente	357
1.4. Évolution temporelle du processus de traduction du repositionnement de l'enseigne par le design expérientiel des espaces de vente	360
Section 2. Apports, limites et perspectives	364
2.1. Apports de la recherche	364
<i>2.1.1. Apports méthodologiques</i>	<i>364</i>
<i>2.1.2. Apports théoriques</i>	<i>366</i>
<i>2.1.3. Apports managériaux</i>	<i>376</i>
2.2. Limites de la recherche	381
<i>2.2.1. Limites liées à nos choix théoriques</i>	<i>381</i>
<i>2.2.2. Limites liées à nos choix méthodologiques</i>	<i>381</i>
<i>2.2.3. Limites liées à notre terrain d'investigation</i>	<i>382</i>

2.3. Perspectives de la recherche	384
2.3.1. <i>Prolongements</i>	384
2.3.2. <i>Autres voies de recherche</i>	388
Conclusion Chapitre 6	392
Conclusion générale	394
Bibliographie	404
Listes des encadrés, figures et tableaux	442
Annexes.....	460

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Annexe A	Contributions des principales interprétations ethnographiques des contextes de distribution expérientiels.....	462
Annexe B	Contexte de repositionnement de <i>Photo Station</i>	470
Annexe C	Analyse du décor <i>Fotofone</i> – Parcours Photo et Téléphonie	481
Annexe D	Analyse du décor <i>Photo Station Orange</i> « blanc » – Parcours Téléphonie	483
Annexe E	Analyse du décor <i>Photo Station Orange</i> « blanc » vs. « brun » - Parcours Téléphonie	485
Annexe F	Analyse du décor <i>Photo Station Orange</i> « blanc » – Parcours Photo	487
Annexe G	Analyse du décor <i>Photo Station Orange</i> « blanc » vs. « brun » - Parcours Photo	488

Annexe A. Contributions des principales interprétations ethnographiques des contextes de distribution expérientiels

Auteur(s) Enseigne / Centre commercial	Valorisation du design d'expérience	Interprétations	Matérialisation
Hetzel (2000) <i>Nature & Découvertes</i>	Valeur sociale et/ou culturelle	<p>Théâtralisation du thème : la nature</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalité, hyper-réalité, fiction, irréalité - Nature / Culture (cf. postmodernité) : mission pédagogique et philosophique / Valeurs humaines de la nature : « vraies valeurs retrouvées » <p>Énonciation du thème : la nature</p>	<ul style="list-style-type: none"> - aménagement - matériaux - présence de points d'eau - assortiment - éclairage : « lumière naturelle » - sur-stimulation des cinq sens simultanée / synesthésie : diffusion d'odeurs et odeurs naturelles, musique d'ambiance et sons issus de la manipulation des produits, contact physique avec les produits, tisane aux herbes - merchandising « non-organisé » - <i>personnel : guides, sorties pédagogiques</i> - charte, discours, documents (« chef indien »)
Hetzel (1997, 2000) <i>Mall of America</i>	Valeur sociale et/ou culturelle	<p>Théâtralisation du thème : « Cathédrale des temps modernes »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Magie - Gigantisme - Musée - Échange communautaire - Nature et culture 	<ul style="list-style-type: none"> - Température, lieu « indoor » (contexte enclavé) - Architecture impressionnante (« vertige ») - Organisation spatiale simple : quadrilatère doté de quatre avenues thématiques - Lieux de vie (parc d'attractions, restaurants), mêlés aux lieux de consommation (plus de 400 magasins) - Hyperréalité / Réalité - arbres en plastique / arbres naturels - lieux de fiction : <i>Planet Hollywood, Rainforest Caffee</i> - prise de risque limitée : attraction <i>Underwater World</i> (contexte sécurisé) - juxtaposition et abondance « dans un espace/temps limité »

Auteur(s) Enseigne / Centre commercial	Valorisation du design d'expérience	Interprétations	Matérialisation
Hetzel (2002b) <i>Ralph Lauren</i>	Valeur sociale / culturelle Image de soi Nostalgie	<p>Théâtralisation du thème : l'univers Ralph Lauren ancré dans <i>l'American Traditional Way of Life</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lieu privé / lieu public : (Rybczynski, 1986) - Américanité idéalisée, ancrage Nouvelle-Angleterre (WASP) néo-british <i>vers un mythe Ralph Lauren ? (marque de luxe)</i> <p>Énonciation du thème : l'univers Ralph Lauren, ancré dans <i>l'American Traditional Way of Life</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agencement intérieur : détails (mobiliers, objets de décoration « <i>personal belongings</i> », feux de cheminée, merchandising de « prolifération »), scénographie et muséographie : caractère authentique - Hyperréalité, fausse authenticité - Détails, éléments de décoration convergeant vers un même schéma culturel anglo-saxon - Harmonie des couleurs et matières : « <i>température idéale</i> », « <i>clacissisme européen</i> », « <i>exotisme</i> » - Stimulation des cinq sens / synesthésie : espace de vente cloisonné, pièces successives aménagées différemment : parcours odeurs naturelles (parfum, cires, cuirs, fleurs, bois) absence de bruits (insonorisation, rupture avec l'extérieur) toucher nécessaire pour distinguer les produits à vendre thé et café (produits coloniaux), whisky - marque (Polo), catalogues : style des produits (basiques, intemporels), choix des implantations, images de succès et de richesse
Hetzel (2007) <i>Colette</i>	Image de soi Communautaire	<p>Théâtralisation du thème : l'avant-gardisme, l'univers de Colette, leader d'opinion, « faiseuse de tendances »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Curiosité, exclusivité - Authenticité - Valeur communautaire - Lieux de vie et de communion 	<ul style="list-style-type: none"> - Unicité du lieu et localisation - Architecture minimaliste : agencement intérieur neutre et épuré, ouvert à l'exploration : grande superficie, murs monochromes en béton, escalier en métal perforé, baies vitrées - Renouvellement de l'assortiment - Renouvellement hebdomadaire des vitrines et du merchandising - Stimulation sensorielle : odeur, parfum - Assortiment : « <i>mix and match</i> » - Eaux et cartes restaurant (plats simples et bien préparés) - « Water-bar » : 90 marques d'eaux, bouteilles design spécifique en décoration, restauration Table centrale réunissant les clients : « <i>tribu Colette</i> » - Expositions, présentation de recettes inédites, ...

<p>Hetzel (2007)</p> <p><i>Colette</i></p>	<p>Image de soi</p> <p>Communautaire</p>	<p>- Musée</p> <p>Énonciation du thème : l'avant-gardisme, l'univers de Colette, leader d'opinion, « faiseuse de tendances »</p>	<p>- Stimulation des cinq sens : synesthésie convergente visibilité du produit (vs. le décor), merchandising produits (1 seule taille) « <i>gradation de la mise à distance par la composante tactile</i> » parfum exclusif Colette, restauration au sous-sol, musique exclusive (compilations et diffusion d'artistes méconnus)</p> <p>- Communication exclusivement hors-média, Relations publiques, bouche-à-oreille entre initiés, articles de presse féminine, ...</p>
<p>Arnold, Kozinets et Handelman (2001)</p> <p><i>Wal-Mart</i></p>	<p>Valeur sociale et culturelle</p> <p><i>Nostalgie</i></p>	<p>Énonciation du thème : idéologies américaines, « <i>monde utopique où les vies économiques et morales sont interconnectées et vertueuses</i> »</p> <p>- <i>Homoéconomicus</i> : « <i>smart shopper</i> »</p> <p>- Famille</p> <p>- Amérique populiste</p> <p>- Communauté</p> <p>- Vernaculaire (Badot, 2005)</p>	<p>Étude des prospectus publicitaires :</p> <p>- « <i>Hometown Wal-Mart</i> »</p> <p>- <i>La consommation rend heureux</i> : Mise en avant d'actions performatives (assortiment, prix, logistique) et institutionnelles (soutien des travailleurs US, emphase sur les petites villes, ville d'origine et villes d'implantation...)</p> <p>- slogan : « <i>everyday low price</i> »</p> <p>- vocabulaire : « <i>value prices</i> », « <i>4 great ways to save</i> », « <i>better prices</i> », ...</p> <p>- signalétique dédiée : style texte, couleurs, symboles et fonte</p> <p>- Photographies clients : mères, 25-45 ans, bébés et jeunes enfants, classe moyenne</p> <p>- Langage simple, direct, proximité avec le client</p> <p>- Vocabulaire : « <i>take care</i> », « <i>we're ally family here</i> », ...</p> <p>- Imagerie : foyer, maison, activités ordinaires, famille des années 50</p> <p>- Personnification : le fondateur (Mr Sam Walton) = présence spectrale, vieux sage guidant la philosophie de l'enseigne, patriarche de la famille WM (symbolisé par * depuis le décès en 1992)</p> <p>- références patriotiques : omniprésence drapeau US</p> <p>- Mise en avant de produits « <i>made in USA</i> », « le choix de Sam », « Achetez américain »</p> <p>- populisme : photographies de véritables employés</p> <p>- Fondation : bourses d'éducation</p> <p>- Vocabulaire : Utilisation des prénoms, employés = associés, partenariats avec employés et fournisseurs, ...</p> <p>- Nombreuses occurrences sur le vocabulaire autour du concept de communauté</p> <p>- Explicite dans la charte</p>

Auteur(s) Enseigne / Centre commercial	Valorisation du design d'expérience	Interprétations	Matérialisation
Badot (2005) <i>Wal-Mart</i>	Valeur sociale et/ou culturelle	<p>Théâtralisation du thème : « <i>rhétorique de l'infra-ordinaire</i> », « <i>réenchantement du coin de la rue</i> », « <i>hypomodernité</i> »</p> <p>Fonctions socio-culturelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution univers domestique - Domination du populaire sur le sérieux - Valorisation « <i>héros du coin de la rue</i> » - Symbolisation économique <p>Énonciation du thème : « <i>infra-ordinaire</i> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nombreuses gammes étroites et peu profondes - parcours client : itinéraire de vie (naissance, éducation, séduction, foyer) - célébration calendaire « promotionnelle » en fonction des événements familiaux - codes du foyer : désordre, aménagement, nombreuses occurrences du mot « home » - Assortiment familial et familial, connoté par l'enfance - langage simple - « laisser aller » dans l'entretien du magasin (ruptures, désorganisation) - codes populaires et enfantins également en back office (style de management) - valorisation personnages simples et ordinaires - tenue des employés sommaire - regroupement communautaire : photos de groupe clients et employés, utilisation de « nous » dans la communication, ... - signalétique - atmosphère et design magasin : entrepôt, symbolique de la désintermédiation - scénarisation des liquidations - Gestion des ressources humaines, management
Andrieu, Badot et Macé (2004) <i>West Edmonton Mall</i>	Esthétique (Extraordinaire) Valeur sociale / culturelle	<p>Théâtralisation du thème : « <i>hypermodernité</i> », « <i>cosmogonie populaire</i> »</p> <p>Fonctions religieuse et psycho- sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Religiosité, hiératisme <p>« <i>Cathédrale de la consommation</i> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mouvement et flux permanent des visiteurs - structure générale (forme plane), verrières, arcs gothiques, tours externes. - espaces immenses recouverts de verrières, lumière naturelle - cryptes, grottes, espaces d'initiation (voûte étoilée, école de musique), contraste entre luminosité et obscurité (passages physiques et initiatiques) - arbres - plantes, fleurs, points d'eau, jardins (paradis terrestre) - toboggans du <i>water park</i> : tablier d'orgue - bruit ; caractère ambigu (attraction / répulsion) - « prophètes » : Cosmo l'extra-terrestre, Danny le crocodile et Prof WEM. Accessibilité des héros afin d'optimiser l'identification. - autres clients : couples avec enfants, 25-65 ans, classes moyennes

<p>Andrieu, Badot et Macé (2004)</p> <p><i>West Edmonton Mall</i></p>	<p>Esthétique (Extraordinaire)</p> <p>Valeur sociale / culturelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parcours de construction et de questionnement identitaire - Perte de repères spatio-temporels, présent privilégié et consommation immédiate du tout - Recyclage perpétuel, transition permanente, inachevé - Temple isolé Réinvention du monde nécessitant un rite de purification, pèlerinage ? 	<ul style="list-style-type: none"> - alternance obscurité et lumière, passages physiques et d'initiation - thématisations intérieures : toutes les saisons (patinoire, Waterpark, parcours de santé pour « seniors », Bourbon Street et son ambiance nocturne, ...), tous les continents, toutes les périodes historiques, le jour et la nuit - événements, animations, modifications et réaffectations de boutiques, ... - Stimulation polysensorielle : odeurs (Fruits & Passion), matières (Two Guys and a Pipe), lumières luisantes, masseur de tête, visite nocturne d'un quartier de la Nouvelle-Orléans, ... - Implantation, localisation - thématisations : de l'Asie à l'Amérique du Sud, de la Pré-histoire au futur - Santa Maria de Christophe Colomb en tête de proue - épreuves de l'eau, du feu et de l'air
<p>Badot et Lemoine (2008)</p> <p><i>Centre commercial TM</i></p>	<p>Esthétique</p>	<p>Théâtralisation du thème : base spatiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Design : rigidité des formes, espace froid et clinique, verre et métal, plafond écrasant, délimitations noires au sol - Verticalité de l'architecture, omniprésence de piliers, ... - Parcours client
<p>Badot et Lemoine (2008) ; Lemoine et Badot (2008)</p> <p><i>Abercrombie & Fitch</i></p>	<p>Communautaire</p>	<p>Théâtralisation du thème : boîte de nuit</p> <p>Fonction sociale / communautaire (valeur de lien)</p> <ul style="list-style-type: none"> - exposition-imprégnation aux codes et signes de la tribu et valeurs du « cool » - Habillage social, rituels tribaux Phase d'incubation 	<ul style="list-style-type: none"> - Sur-stimulation sensorielle : parfum (dans le magasin et sur les vêtements), contact tactile avec les mannequins, échange de gestes à l'entrée, éclairage (quasi obscurité et éclairage sur les produits), merchandising valorisant les produits (couleurs), musique techno : désinhibition, - Guides : Personnel en contact « érotisé » : toucher, prise dans les bras, danse, jeu, ... et volonté d'inciter le client à transgresser le lieu - Parcours-client : <ol style="list-style-type: none"> 1. repérage du magasin (persiennes de bois brun, entrée discrète, voire en retrait, enseigne sobre, intégration dans des immeubles d'habitation, absence de vitrine, ...) 2. Entrée dans le sas (rites de passage) : architecture en entonnoir, parfum et rencontre / photo avec mannequin, 3. Repérage, consultation des prix ou comparaison des offres difficiles (éclairage, musique techno, parfum)

Badot et Lemoine (2008) ; Lemoine et Badot (2008) <i>Abercrombie & Fitch</i>	Communautaire	Énonciation du thème : Phase d'intensification	4. Après la visite en magasin : parfum sur les vêtements logotés, portés ensuite comme des « trophées », signe de reconnaissance prescription de l'enseigne aux pairs
Badot et Lemoine (2009) <i>Build-a-Bear Workshop</i>	<i>Valeur sociale / culturelle</i> Communautaire	Théâtralisation du thème : la culture ours Fonction sociale / communautaire Valeur de lien au sein de l'univers Ours	- Parcours-client « ouvert » autour de la naissance : aménagement polyspatial ouvert, offrant liberté d'entrée et de déplacement, présentation des modèles d'habillement non organisée - Éléments physiques (organisation de l'espace, nombre limité de machines et séquençage du processus) et symboliques (différentes étapes de la naissance sur-codée) imposent un rituel. - Guides, personnel de contact - Ritualisation extérieure (Promotions : événements calendaires renvoyant à des rituels) et intérieure (comptine musicale, répétition de chaque étape du rituel de la naissance par les employés,..) - Langu'ours en front office et back office - Vêtements pour animaux, logo, signes évoquant la naissance (souffleries), objets évoquant des rituels du quotidien Ritualisation en abîme axée sur un rituel central de naissance et structurée par un dispositif langagier et symbolique cohérent.
Borghini, Diamond, Kozinets, McGrath, Muñiz, Sherry Jr (2009) <i>American Girl Place</i>	Valeur sociale / culturelle	Théâtralisation du thème : « la bonne éducation » Fonctions sociales et morales (identitaires) - Sublimation des poupées, mise à distance Projection identitaire Échanges trans-générationnels (Ressources temporelles : enfants Ressources utopiques : femmes plus âgées)	Parcours-client : 1 ^{ère} étape « Musée » : 2 secteurs à l'entrée du magasin : - Vitrites : panorama historique de l'intérieur des maisons des poupées, absence intentionnelle des personnages, minutie des détails - Reproduction historique miniature des univers domestiques - Vitrites en verre disposées au niveau visuel des adultes avec poupées, vêtements et accessoires et informations prix

<p>Borghini, Diamond, Kozinets, McGrath, Muñiz, Sherry Jr (2009)</p> <p><i>American Girl Place</i></p>	<p>Valeur sociale / culturelle</p>	<p>« Royaume » de la féminité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socialisation féminine, construction communautaire autour des valeurs féminines - Éducation, pédagogie, promulgation de l'idéologie - Adhésion à la communauté, souvenir, Phase d'incubation (cf. Badot et Lemoine, 2008) - Phases d'incubation et d'intensification <p>Lieu de vie...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exclusif - Expérience familiale unique - Rituel - Tradition, bonne éducation 	<ul style="list-style-type: none"> - Salon de beauté pour poupées Photos sur les murs avoisinant le salon : modèles Authenticité : personnel dédié, décor - Théâtre : mise en scène hyperréelle des histoires de poupées (issues des livres de la marque) - Librairie référençant livres et manuels de savoir-vivre pour les jeunes filles, ... - Studio photo (= Abercrombie & Fitch), - Sacs, stickers et T-shirts - Café thématisé : couleur (rose) - « <i>Dolls eat free</i> », services à thé et sièges dédiés aux poupées - disposition, atmosphère, décorations et parures de table facilitent l'interaction interpersonnelle - cartes contenant des questions à se poser à table - services à thé en porcelaine blanche de Chine, choix des ingrédients, absence de soda en fontaine, ...
<p>Peñaloza (1999)</p> <p><i>Nike Town</i></p>	<p>Valeur sociale / culturelle Communautaire</p>	<p>Théâtralisation du thème : performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion aux valeurs Renforcement identitaire et connexion avec les autres (reconfiguration rôle social) - « Crainte révérentielle », invitant à la contemplation - Action et aventure - Entité importante de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> - Parcours-client : « Design interspatial » et intertextualité des affiches (imagerie, slogans, ...) incite la participation du client physique et figurative (pour les autres), individuelle et collective (affiches), guide le parcours : éclairage, perspectives, profondeur et angle des photographies - Displays interactifs, - Stimulations sensorielle : sons des balles de tennis, écrans donnant l'impression d'être dans l'eau - Hauteur des plafonds et affiches célébrités plus grandes que nature - Cyclistes suspendus au-dessus du passage des clients - Façade et enseigne

<p>Peñaloza (1999)</p> <p><i>Nike Town</i></p>	<p>Valeur sociale / culturelle</p> <p>Image de soi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Découverte, imagination - Célébrité, aura des athlètes, vénération de la performance sportive - Identification aux athlètes et aux valeurs associées : Compétition, réussite - Activité récréationnelle - Beauté / esthétique - Expérience hors de l'ordinaire - Futur 	<ul style="list-style-type: none"> - Atriums, passages, pièces concept et stimulation sensorielle - Sculptures d'athlètes suspendus dans l'air, imagerie - Vitrites avec tenues, objets fétiches d'athlètes, légendes et histoires autour des athlètes, artefacts, listes des exploits sportifs, affiches de célébrités sportives portant des tenues de la marque, cadres, signatures des athlètes (authenticité)... : musée - merchandising : produits placés à proximité des vitrines - omniprésence du logo - présence de « marques sportives » partenaires - imagerie, zones de divertissement, slogan « <i>Just do it !</i> » - Photographies représentant des corps masculins et féminins et leurs habiletés athlétiques - Hyperréalité : sculptures, verre, casiers en bois, éclairage, cordes en velours, accessoires de théâtre comme les câbles pour soutenir les athlètes en suspension - tenues des employés, design des produits, meubles design, tubes de transport des produits, terminaux de localisation des produits, ...
--	--	--	---

Annexe B. Contexte du repositionnement de *Photo Station* sur le marché de la téléphonie (2005-2006)¹⁴⁵

1. Contexte externe

1.1. Le marché de la photo

1.1.1. Tendances du marché

La technologie numérique a appauvri le marché de la photo (Cf. Tableau A) : la croissance du marché des tirages numériques ne compense en aucun cas la baisse sensible des volumes argentiques. La structure du marché est considérablement modifiée. La ventilation du chiffre d'affaires par famille de produits est inversée : les travaux photo, qui représentaient 80% du chiffre d'affaires du marché argentique ne représente que 30% du chiffre d'affaires de la photo numérique au profit des appareils. Enfin, elle a entraîné l'apparition de nouveaux segments de marché comme l'impression personnelle (imprimantes photos, cartouches d'encre et papier afférents), l'archivage multimédia, la téléphonie mobile, *etc.* La photo rejoint la famille du multimédia (informatique, image, télécommunications) ; les acteurs historiques évoluent dans un nouveau champ concurrentiel.

Tableau A. Tendances-clés du marché de la photo

Famille de produits ou services	Évolution volume (%)	Évolution valeur (%)	Période
Appareils argentiques	-60%	-60,5%	Avril-Mai 2005 / Avril-Mai 2004
Appareils numériques	+31%	+4%	
Total appareils	-16%	-0,5%	
Films	-36%	-31,5%	
Cartes-mémoires	+78%	+18%	
Travaux photo argentiques	-20,3%	n/a	2004 / 2003
Travaux photo numériques	+98,5%	n/a	
Total Travaux photo industriels	-11,6%	n/a	

Sources : GfK et SETP pour travaux photo (Syndicat des Entreprises de Travaux Photo)

1.1.2. Structure de la distribution et concurrence

Au début de l'année 2006, il s'avère possible de dénombrer plus de 10000 points de vente photo sur le territoire français. Ainsi, le marché de la photo est partagé par quatre réseaux de distribution principaux :

- Les hypermarchés et supermarchés, qui dominent notamment les marchés des films et des appareils jetables et dont la part de marché sur les appareils numériques tend à augmenter.

¹⁴⁵ Extrait d'un cas pédagogique : Barès S. (2008), « Opter pour un changement de marché et transformer son offre de services : le cas *Photo Station/Orange* », CCMP, octobre).

Les supermarchés, axant leur stratégie sur la proximité, commencent à leur tour à ouvrir des comptoirs de travaux photo.

- Les spécialistes, composés de spécialistes intégrés (*e.g. Photo Station, Photo Service, France Loisirs, Fnac Service, etc.*), de spécialistes succursalistes (sous enseigne *Phox, Camara, Foci, etc.*) et de spécialistes indépendants (sous enseigne *Agfa, Konica, Fuji, Kodak* ou sans enseigne). Il s'agit des réseaux de distribution traditionnels, historiquement très présents sur le marché des travaux photo pour les spécialistes intégrés et sur les appareils pour les autres.
- Les multi spécialistes (*e.g. Fnac, Darty, Boulanger, But, Conforama, etc.*) qui, hors mis la *Fnac*, ont démarré plus récemment leur activité sur les travaux photo mais détiennent une part de marché très importante sur la vente d'appareils numériques.
- Les autres canaux de distribution que sont les points de vente tabac/presse, les comités d'entreprises ou la Vente par Correspondance (*ExtraFilm*) ou plus récemment, les sites internet sans point de vente, appelés « *pure players* ». Pour exemple, *photoways.fr*, *pixmania.com*, *nomatica.com*...

La distribution des appareils photo numériques est atypique; les multi spécialistes sont leaders sur ce marché à l'inverse des marchés argentiques dominés essentiellement par les spécialistes et les hypermarchés. Les ventes sur internet connaissent un essor considérable jusqu'à atteindre en décembre 2005 une part de marché de 13%.

La vente de films se partage essentiellement entre les hypermarchés et les spécialistes; les hypermarchés détiennent cependant une part de marché très importante sur les appareils jetables.

Le segment des travaux photo est complexe; certaines enseignes ne proposent que du service en une heure (service rapide); Ainsi, *Photo Service* et la majorité des spécialistes succursalistes ou indépendants « fabriquent » les photos sur place, dans leurs points de vente. De nombreux hypermarchés, équipés de minilabs, proposent également cette solution rapide.

Ces fabricants s'équipent de plus en plus de minilabs numériques, ce qui leur permet d'offrir à leurs clients des prestations rapides d'impression sur place de photos à partir de fichiers numériques d'excellente qualité (qualité supérieure à l'impression personnelle *via* une imprimante ou une impression thermique *via* une borne type *Photomaton*).

D'autres enseignes ne font que distribuer les travaux photo et sous-traitent la fabrication à des laboratoires industriels (*Kodak, Fuji* et *Cewe Color*). C'est le cas de la *Fnac* (et *Fnac Service*), historiquement de *Photo Station*, de *France Loisirs* ainsi que de l'ensemble des hypermarchés et supermarchés. Les offres sont alors plus économiques que le service une heure mais les délais sont plus longs (1 nuit, 24 heures ou 48 heures).

Enfin, les sites internet se sont lancés dans une guerre des prix très agressive ; bénéficiant de coûts de structure très faibles (pas de frais de gestion inhérents aux réseaux de distribution, main d'œuvre réduite, rachat de machines d'occasion, ...), les prix moyens des tirages numériques baissent de plus en plus. Certains sites réalisent des opérations promotionnelles à 0,09€ la photo ou 50 tirages offerts lors de la première commande. S'instaurent alors des politiques de prix spécifiques et adoptées par l'ensemble de la distribution : prix dégressifs, packs numériques, cartes prépayées permettant de profiter de tarifs préférentiels, ...

1.1.3. Fournisseurs

Deux laboratoires se partagent le marché des travaux photo industriels : *Fuji*, qui offre aussi des consommables argentiques et numériques, des appareils argentiques et numériques, du papier photo et *Cewe Color*, un groupe allemand, spécialisé dans la fabrication de travaux photo industriels et partenaire historique de *Photo Station*.

Du fait de la baisse réelle et prévisionnelle des marchés argentiques, la société *Eastman Kodak* a décidé en janvier 2004 de se recentrer sur la photo numérique et a annoncé la suppression de 12000 à 15000 emplois d'ici la fin de l'année 2006. Les restructurations ont affecté tous les pans de la société, à commencer par les activités films, papier et la fermeture progressive des laboratoires industriels.

Dans le même ordre d'idée, les laboratoires *Cewe Color* et *Fuji* ont entamé une politique drastique de rationalisation des coûts liés à l'activité argentique afin de maintenir une capacité d'investissement suffisante pour proposer aux clients des prestations numériques économiques et rapides. N'étant plus que deux acteurs sur le marché, les prix d'achat des travaux photo pour les enseignes de distribution augmentent sensiblement de 2004 à 2006.

D'autres fabricants interviennent sur le marché de la photo :

- *Kodak*, qui commercialise des films, des cartes mémoires, du papier et des appareils numériques ;
- *Konica-Minolta*, fournisseur de minilabs, de papier, d'appareils argentiques et numériques, de films et d'appareils jetables sous leur marque ou sous marque distributeur,
- Des acteurs sur le marché du matériel photo (« hardware ») comme *Canon*, *Olympus*, *Nikon*, etc.
- Des entreprises comme *Gretag*, *Photomaton*, *Noritsu*, etc. dont l'activité est centrée sur les solutions d'impression.

La technologie numérique a permis à de nouveaux fournisseurs issus du monde de l'image ou de la micro informatique (*Sony*, *HP*, *Epson*, *Panasonic*, *Samsung*, etc.) d'entrer sur le marché de la photo. L'ensemble de ces acteurs, tout comme les fabricants de matériel photo (par exemple, *Canon*),

privilégie les solutions d'impression « *at home* », soutenues par un renfort médiatique important (publicités TV ou cinéma, affichage).

1.2. Le marché de la téléphonie mobile

1.2.1. Tendances du marché

En 2005, l'équipement mobile français avoisine les 80%. Du côté des entreprises, le niveau d'équipement varie avec la taille : de 56% à 87%, voire au-delà pour les grandes entreprises. 13% des actifs disposent d'un mobile professionnel et ce segment est en croissance significative.

Près de quatre français sur cinq de 15 ans et plus sont équipés d'un téléphone mobile. Le multi équipement est cependant très limité en France (vs. les autres pays européens). Conséquence directe : le taux de contrat avec abonnement est significativement supérieur à la moyenne européenne.

Un consommateur français renouvelle son mobile en moyenne tous les 18 mois. Seize millions de téléphones se sont vendus en 2005 (+7% vs. 2004). L'industrie prévoit que 100% des mobiles sera équipé d'un appareil numérique (« *camera phone* ») d'ici la fin de l'année 2008.

La substitution téléphonie fixe / téléphonie mobile a progressé significativement en France. En 2005, le volume de trafic téléphonique à partir des mobiles équivaut à près de 80% du trafic téléphonique fixe. Entre 2000 et 2005, le trafic voix mobile a été multiplié par 2,3 ; la France représente le marché européen le plus important en volume de minutes. Le client mobile consomme en moyenne près de 2 heures et demie par mois ; cette consommation a augmenté de 25% depuis 2000.

Fin 2005, plus de sept clients sur dix utilisent des SMS¹⁴⁶ ; si les jeunes (deux SMS/jour en moyenne pour les 15-24 ans) restent les plus gros consommateurs, il n'en reste pas moins que cet usage se diffuse dans toutes les classes d'âge (moyenne d'un SMS/jour). Il en est de même pour les envois de photos (quatre MMS¹⁴⁷/mois pour les 15-24 ans vs. une moyenne de deux MMS/mois).

Le mobile s'est diffusé dans toutes les tranches d'âge mais les jeunes ont des pratiques d'usage plus spécifiques : personnalisation du terminal, envoi de SMS et MMS, téléchargement de sonneries, ... Idem pour les services de données sur mobile (musique, télévision, jeux, ...) qui suscitent moins d'adhésion auprès des personnes plus âgées. 95% des 18-24 ans sont équipés d'un téléphone mobile ; les individus âgés de plus de 60 ans ainsi que la tranche des 12-14 ans sont les moins équipés (51% et 70% de taux d'équipement respectifs).

¹⁴⁶ SMS : *Short Message Service*

¹⁴⁷ MMS : *Multimedia Message Service*

Les tableaux B, C et D fournissent quelques indicateurs-clés du marché français de la téléphonie mobile en 2005¹⁴⁸.

**Tableau B. Évolution nombre d'abonnés téléphonie mobile et taux de pénétration
(2000 à 2005)**

Année	Nombre d'abonnés (millions d'individus)	dont forfaits	Taux de pénétration (%)
2000	29,6	16,4	49,3
2001	36,8	18,9	61,5
2002	38,6	21,5	64
2003	41,7	24,5	69,1
2004	44,5	27,4	73,9
2005	48	30,5	80,6

**Tableau C. Évolution trimestrielle nombre d'abonnés téléphonie mobile et taux de pénétration
(2005)**

Période 2005	Parc	Évolution trimestrielle	Évolution trimestrielle (%)	Taux pénétration (%)
T4	48 058 400	+ 1 861 000	+4	79,7
T3	46 197 400	+ 814 600	+1,8	76,6
T2	45 382 800	+ 456 200	+1	75,2
T1	44 926 600	+ 376 600	+0,8	74,5

Tableau D. Évolution chiffre d'affaires de la téléphonie mobile (2000 à 2005)

Année	Chiffre d'affaires (millions €)	dont cartes prépayées	dont forfaits
2000	7 761	910	6 851
2001	10 000	1 640	8 360
2002	11 786	2 132	9 636
2003	13 231	2 268	10 963
2004	14 862	2 350	12 512
2005	16 207	2 412	13 795

Les opérateurs mobiles ont multiplié leur chiffre d'affaires par 10 en 10 ans. La croissance diminue cependant au fil des ans, du fait de la maturité du marché, de la concurrence et des régulations tarifaires. Le client mobile dépense en moyenne 24€ HT par mois (hors coût des terminaux et services

¹⁴⁸ Source : ARCEP. Les nombres en italique sont des estimations.

à valeur ajoutée). Ce budget avait augmenté de 3% en 2004 pour se stabiliser en 2005 et représente 1,2% du budget des ménages (50% du budget consacré aux télécommunications).

Le premier usage de consommation du mobile reste la voix malgré « *le succès du SMS et la progression des autres services non voix (MMS, WAP¹⁴⁹, etc.) qui constituent plus de 15% du chiffre d'affaires des opérateurs en 2005* »¹⁵⁰. Sur un marché de renouvellement ou de multi équipement, l'objectif des opérateurs est d'augmenter le panier moyen de consommation par abonné et donc de proposer de nouveaux services à valeur ajoutée.

1.2.2. Structure de l'offre : opérateurs et circuits de distribution

La couverture des réseaux mobiles en France dépasse les 98% (60% pour la 3G, technologie qui permet le transport des données hors SMS). Trois opérateurs se partagent l'essentiel du marché de la téléphonie mobile en France : *Orange (France Telecom)*, *SFR* et *Bouygues Telecom*. En 2005, l'opérateur historique compte 21,6 millions de clients et réalise un chiffre d'affaires de 3 milliards €. Néanmoins, le taux de croissance et le taux d'abonnés sont inférieurs aux taux des deux opérateurs concurrents (Cf. Tableau E). Le marché de la téléphonie approchant la maturité, l'entreprise doit défendre sa part de marché, qui s'érode depuis 2002.

Tableau E. Évolution des parts de marché des opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile (2000-2005)¹⁰

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Parc <i>Orange</i>	17 822 700	19 215 000	20 328 600	21 251 500	21 599 778
Part de marché <i>Orange</i> (%)	48,2	49,8	48,8	47,7	46,8
% clients abonnés	-	55,6%	57,9%	60,6%	62%
Parc <i>SFR</i>	12 555 300	13 546 900	14 724 400	15 819 800	16 608 999
Part de marché <i>SFR</i> (%)	33,9	35,1	35,3	35,5	36
% clients abonnés	-	53,1%	57,7%	60,7%	64,1%
Parc total <i>Bouygues Telecom</i>	6 619 400	5 822 900	6 630 100	7 468 400	7 970 659
Part de marché <i>BT</i> (%)	17,9	15,1	15,9	16,8	17,3
% clients abonnés	-	62%	64,4%	66,1%	68,4%

Depuis 2004, de nouveaux entrants sont apparus sur le marché : les opérateurs virtuels. On distinguera « *les accords de licence de marque, dans lesquels deux partenaires (un opérateur mobile et*

¹⁴⁹ WAP : *Wireless Application Protocol*

¹⁵⁰ Extrait de « *La téléphonie mobile en France : Faits et Chiffres 2006* », étude réalisée pour l'Association Française des Opérateurs Mobiles (AFOM) par IDATE et Coe-Rexecode

un fournisseur de contenus en général) mettent en avant et commercialisent une offre originale, et la constitution de MVNO¹⁵¹, indépendants des opérateurs de réseau à qui ils achètent des minutes de communication et sont responsables de la fourniture de services de communications mobiles à leurs clients »¹. Au dernier trimestre 2005, ces derniers recensaient 1,6% de part de marché.

Les investissements publicitaires des trois opérateurs sur leur marque sont très importants. À titre d'exemple, *Orange* détient un budget publicitaire annuel de près de 280 millions €.

Dépendamment de leur politique commerciale, les opérateurs commercialisent leurs services de téléphonie mobile en vente directe (magasins intégrés, internet) et/ou vente indirecte (via les points de vente de détail spécialisés ou non spécialisés).

Les trois opérateurs, en plus de commercialiser leurs offres de services via leur site internet et leur service clients, bénéficient d'un réseau de magasins intégrés et/ou franchisés.

- *Orange* : 600 agences commerciales *France Telecom* et 185 magasins franchisés *Mobistore*. *Orange* doit cependant faire face à deux problèmes au niveau de son réseau d'agences :
 1. Le flux clients est très important et concerne principalement des réclamations et renseignements au niveau de la téléphonie fixe. Ceci constitue un frein important pour le chaland intéressé par l'offre mobile (files d'attente, équipes de vente non disponibles, ...).
 2. L'offre de téléphonie mobile côtoie l'ensemble des offres commerciales *France Telecom* (téléphonie fixe, internet) et s'avère être peu visible, voire peu accessible pour le client.

En somme, la distribution d'*Orange*, opérateur n°1, est peu cohérente avec son positionnement, axé sur l'innovation, le service et la relation clients et ne justifie pas sa politique de prix (imposée par l'Union Européenne).

- *SFR* : 700 magasins dont 260 « *Espaces SFR* » appartenant à la filiale de distribution du groupe, *SFD*. Les points de vente intégrés mettent essentiellement en scène les nouveaux usages de la téléphonie mobile (usages 3G).
- *Bouygues Telecom* possède l'ensemble de ses 450 points de vente en propre et a choisi, dès son arrivée sur le marché en 2001, de maîtriser sa distribution.

Ces réseaux proposent ainsi une offre « mono opérateur ».

Au niveau de la vente indirecte, on distingue les points de vente spécialisés des points de vente non spécialisés. Ces deux circuits de distribution sont « multi opérateurs » (*Orange*, *SFR*, *Bouygues Telecom* ainsi que certaines offres d'opérateurs virtuels).

Les points de vente spécialisés peuvent être :

¹⁵¹ *Mobile Virtual Network Operators*

- Des multi spécialistes : *Fnac, Darty, Boulanger*, ... Les distributeurs d'électronique grand public représentent ainsi une part importante des ventes de téléphones et de services mobiles.
- Des réseaux intégrés spécialisés : l'exemple le plus significatif est *The Phone House* (282 points de vente intégrés), réseau leader dans la distribution de téléphones et de services mobiles (6% de part de marché en 2005).
- Des franchisés et des magasins indépendants.

Les points de vente non spécialisés sont les enseignes de grande distribution (supermarchés et hypermarchés), qui ont consacré à la téléphonie mobile des espaces de vente dédiés en magasin ou dans les galeries commerciales, ainsi que les bureaux de poste, les tabacs, ... qui commercialisent essentiellement des cartes prépayées.

L'encadré A spécifie les facteurs-clés de succès du marché de la téléphonie mobile français, tels qu'identifiés par la direction marketing *Photo Station* en 2005.

Encadré A. Facteurs-clés de succès (FCS) sur le marché de la téléphonie mobile

Extrait d'une note transmise par la Direction Marketing Photo Station à la Direction Générale de l'entreprise

Recommandations opérationnelles liées à la transformation de l'offre de services

▪ **PROCESSUS :**

- ⇒ Offres opérateurs identiques dans tous les réseaux de distribution
- ⇒ Gammes mobiles réduites (20/30 références) puisque 80% des ventes mensuelles sont réalisées par 10 modèles
- ⇒ Marché porté par l'innovation technologique : cycle de vie du mobile d'une durée moyenne de 6 mois
- ⇒ Renouvellement du mobile tous les 18 mois

>> Facteur-clé de succès n°1 : La gestion des stocks et les délais de livraison centrale / points de vente

- ⇒ Investissements publicitaires des fabricants très conséquents avant lancement

>> Facteur-clé de succès n°2 : La différence se fait sur le mobile ! Référencer le bon produit au bon moment (être le premier réseau à détenir en magasin le mobile « *best seller* » des mois à venir - possibilité de réserver, de précommander, ...)

▪ **PRODUIT :**

- ⇒ Produits électroniques : pannes, dysfonctionnements, performances des SAV inégales d'une enseigne à l'autre

>> Facteur-clé de succès n°3 : Un service après-vente efficace et réactif, des solutions commerciales innovantes

- ⇒ Marché à maturité : volonté d'augmenter le CA/consommateur
- ⇒ Nouveaux usages multimédia : musique, mails, TV, photo, ...
- ⇒ Nomadisme

>> Facteur-clé de succès n°4 : Le référencement d'accessoires et d'équipements périphériques

- **PRIX :**

- ⇒ Pouvoir de contrôle et de maîtrise des opérateurs sur les prix de leurs offres d'abonnement et des mobiles (coffrets).
- ⇒ Certaines enseignes multi opérateurs, profitant de leur puissance commerciale (*The Phone House*) sont très agressives en termes de prix (offres de reprise de l'ancien mobile, ...) et montent leurs propres coffrets.
- ⇒ Les opérateurs vendent les coffrets moins chers sur leurs sites internet que dans leurs réseaux de distribution physiques.
- ⇒ Programmes de fidélisation des opérateurs encouragent les clients à renouveler leurs abonnements (points, ...)

>> Facteur-clé de succès n°5 : Offres spéciales de réabonnement (fidélisation)

- ⇒ Lancement régulier de forfaits toujours plus attractifs (illimités, ...)

>> Facteur-clé de succès n°6 : Offres spéciales de multi équipement (conquête)

- **DISTRIBUTION : environnement physique / Personnel de contact / Processus de vente**

- ⇒ Les mobiles sont peu valorisés (muraux de téléphones factices parfois libre accès mais téléphones factices) : absence de « mise en scène ». Idem pour les accessoires.
- ⇒ Pas de réassurance en termes de SAV
- ⇒ Merchandising peu lisible, différenciation des produits peu claire
- ⇒ Informations Client limitées et complexes ; Vente et souscription abonnement DEBOUT
- ⇒ Difficulté à distinguer les vendeurs des clients
- ⇒ Agressivité commerciale des vendeurs vs. Conseil

>> Facteur-clé de succès n°7 : LE SERVICE CLIENTS

Sur un marché technologique pour lequel l'offre de services est complexe, le client doit être informé et rassuré.

- **PROMOTION :**

- ⇒ Beaucoup d'opérations de proximité (tractage, distribution boîtes aux lettres de catalogues ou leaflets, affichage, ...) pour les enseignes de distribution vs. les opérateurs (*mass media*)
- ⇒ Exceptionnellement, pour quelques enseignes : parrainage d'émissions TV, spots TV, presse, ...

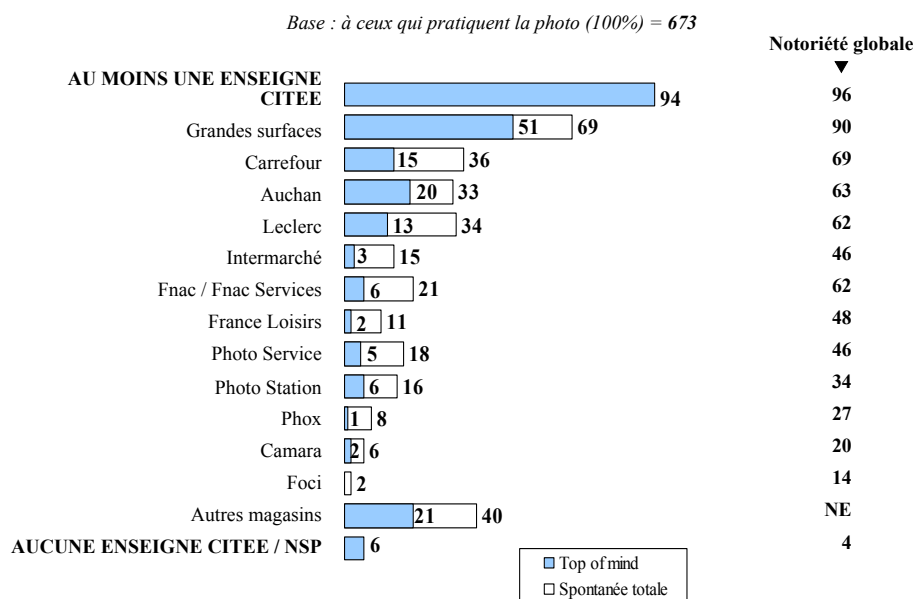
>> Facteur-clé de succès n°8 : Actions locales de proximité

- ⇒ Calendrier promotionnel associé à celui des opérateurs et aux lancements de produits « *best sellers* »

>> Facteur-clé de succès n°9 : Plan d'actions promotionnel dense et différenciant

2. Contexte interne

Photo Station est une enseigne qui, malgré la taille de son parc magasins et sa position de leader sur le marché des travaux photo, souffre d'un déficit de notoriété certain. Un bilan d'image, mené en mars 2003 par l'IFOP à l'initiative de la direction marketing de l'enseigne, révèle un score de notoriété globale de l'enseigne significativement inférieur à celui de *Photo Service* (34% vs. 46%) (Cf. Figure A).

Figure A. Taux de notoriété des enseignes de travaux photo (mars 2003)

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce déficit de notoriété. Tout d'abord, l'entreprise n'a jamais vraiment communiqué à l'extérieur de ses points de vente, hors mis quelques campagnes d'affichage dans le métro parisien, juste avant les périodes de forte saisonnalité (rentrée et fêtes de fin d'année). Les messages reposaient systématiquement sur la mise en avant d'un prix d'appel sur les travaux photo.

En outre, l'expansion rapide de *Photo Station* s'est soldée par un parc de magasins très hétérogène, où se côtoient plusieurs designs d'espaces de vente :

- Le design initial, jaune et bleu, pour 80 magasins (Cf. photo de droite). Ces magasins n'avaient jamais été restructurés depuis leur création.
- Les designs de « rachat » (57 magasins). Lors des rachats, les magasins n'ont pas été restructurés. Seule l'enseigne extérieure a été modifiée. Il y a donc autant de designs que d'enseignes acquises.
- Le design « bois », utilisé depuis 1995 et déployé dans 163 magasins (Cf. photo de gauche).



Enfin, et toujours selon la même étude, le positionnement de la marque *Photo Station* est flou pour les consommateurs (Cf. Encadré B).

Encadré B. Extraits des résultats du bilan d'image réalisé par l'IFOP en mars 2003

- *« PHOTO STATION a une assez bonne image sur des dimensions qui contribuent fortement à l'appréciation globale : offre de qualité, personnel, rapport qualité/ prix, respect des délais, et étendue de l'offre. Cependant, en dehors du rapport qualité/prix, ces différentes caractéristiques ne constituent pas une spécificité de l'enseigne puisqu'elles sont également attribuées aux autres enseignes étudiées. »*
- *« De plus, on peut voir que la proximité des magasins PHOTO STATION n'est pas une dimension acquise (contrairement aux grandes surfaces), et que l'enseigne est moins associée aux prix attractifs et aux bas prix que les stands de développement photo des grandes surfaces (elles sont à égalité sur le rapport qualité/prix). »*
- *« Les atouts de l'enseigne qui lui permettent de se différencier positivement des stands de grandes surfaces (qualité de l'offre, du personnel, choix, promotions, dynamisme) ne sont perçus que par ses clients. »*
- *« PHOTO STATION se trouve prise entre l'image technologique (davantage valorisée avec l'arrivée du numérique) dont bénéficient Fnac et Photo Service et l'attractivité de la grande distribution (prix, proximité et savoir-faire via la sous-traitance aux laboratoires). »*
- *« Le discount, tout comme la proximité, sont davantage attribués à l'image des comptoirs photo des chaînes d'hypermarchés et de supermarchés. Un positionnement axé sur les bas prix et la proximité semble donc difficile à maintenir pour PHOTO STATION, du fait de la non reconnaissance de l'enseigne sur ces attributs par les consommateurs et de la concurrence croissante de la grande distribution et des sites internet ». »*

Annexe C. Analyse du décor *Fotofone* – Parcours Photo et Téléphonie

Dimensions expérientielles	Fonctionnelle	Praxéologique
1. Donner envie d'entrer	<p><i>Architecture extérieure :</i></p> <p>Prix d'appel en vitrophanie et affiches stop trottoir</p> <p>Enseignes (bandeau et drapeau)</p> <p>Couleurs (orange : discount et couleur d'<i>Orange</i> ; blanc : lisibilité, clarté)</p> <p>Linéaire téléphones mobiles et bornes d'impression visibles de l'extérieur</p> <p>Emplacement n°1 centre ville</p>	<p><i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i></p> <p><i>Dispositif d'auto-détermination :</i></p> <p>Façade entièrement vitrée : linéaire téléphones mobiles et bornes d'impression visibles de l'extérieur</p>
2. Donner envie de découvrir	<p>Affichage prix d'appel en rappel à l'entrée</p> <p>Lignes droites, flux de circulations simples</p> <p>Zone d'entrée : large espace</p> <p>Magasin coupé en deux : 50%Photo / 50% Téléphonie</p> <p>Zoning photo/téléphonie délimité par un sol de couleur différente : photo à gauche ; téléphonie à droite ; services d'impression sur place au fond du magasin (minilab visible par les clients)</p> <p>Mobilier : panneaux-lames +broches/étagères (modularité, discount) ; bois blanc, formes rectilignes, voire légèrement arrondies</p> <p>Signalétique : lexans par famille de produits avec icônes</p> <p>Éclairage d'accentuation sur téléphones mobiles et comptoir photo</p>	<p><i>Dispositif d'auto-détermination :</i></p> <p>Zone d'entrée : large espace</p> <p>2 parcours</p> <p><i>Dispositif d'accompagnement :</i></p> <p>Tenue des équipes (T-Shirts)</p> <p>Supports interactifs (bornes d'impression) <u>mais utilisation assistée</u></p> <p>Linéaire téléphones mobiles sur panneaux-lames : accessibilité (<u>problème : « faux libre-toucher »</u>)</p>
3. Donner envie d'acheter	<p>Fiches d'information sur les produits (mentions « <i>on aime</i> ») et prix</p> <p>Affichage prix pour tous les produits</p> <p>Affichage prix travaux photo (lexans muraux en haut à gauche, derrière comptoir travaux, tapis de comptoir, bornes) : tarification simplifiée</p> <p>Merchandising fonctionnel par famille de produits, par usage et par prix</p> <p>Consommables et accessoires téléphonie sur broches en vente assistée (derrière comptoir et stations d'enregistrement téléphonie)</p> <p>Stockage des téléphones en magasin dans meuble sécurisé (sous téléphone)</p> <p>Encaissement unique au comptoir photo</p>	<p>Bornes d'impression photo : position assise, conseil,...</p> <p>Prise en main de 2 à 3 modèles sélectionnés dans le linéaire par le client, conseillé par un employé.</p>



4. Donner envie de rester	PLV (tapis de comptoir, stop-rayons, bandeau promo, leaflets, catalogues)	<i>Dispositif d'accompagnement :</i> Comptoir d'enregistrement et bornes Manipulation des mobiles Démonstrations accessoires (étuis, oreillettes bluetooth, ...) <i>Dispositif d'auto-détermination :</i> Écran d'ordinateur tourné vers le client (souscription abonnement : démarche conjointe) et bornes ; customisation du service
5. Donner envie de revenir	Point d'encaissement : comptoir photo Sacherie, pochette travaux photo, coupon promotionnel sur offre tirages	<i>Dispositif d'auto-détermination :</i> Coupon promotionnel sur offre tirages, impression photo sur place, nouveau parcours ?



Annexe D. Analyse du décor Photo Station Orange « blanc » - Parcours Téléphonie

Dimensions expérientielles / Étapes du parcours- client	Fonctionnelle	Hédonico-sensorielle	Praxéologique	Rhétorique
1. Donner envie d'entrer	<p>Couleurs (blanc : lisibilité)</p> <p><i>Architecture extérieure :</i> Localisation (emplacement n°1 centre ville : accessibilité) Enseignes (bandeau et drapeau) Vitrine épurée (lisibilité) Mise en avant mono-produit en vitrine : Totems (sélection) <i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Vitrines téléphones visibles de l'extérieur</p>	<p>Couleurs (blanc : clarté)</p> <p><i>Architecture extérieure :</i> Éclairage façade</p> <p><i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Vitrines téléphones = surprise Éclairage accentuation vitrines téléphones</p>	<p><i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Visibilité des activités à l'intérieur du magasin (vente assise) = surprise</p>	<p>Symbolique des couleurs (blanc : « futurisme » ; sécurité, sagesse, pureté)</p> <p><i>Architecture extérieure :</i> Enseigne drapeau Orange (co-branding > caution> référent) <i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Logo Orange à l'entrée du magasin (rappel/réassurance) Vitrines téléphones et vente assise(mobilier+éclairage) = surprise</p>
2. Donner envie de découvrir	<p>Lignes droites, flux de circulations simples Signalétique simple : orange sur fond blanc Éclairage d'accentuation : vitrines téléphones, maison communicante et lampes tulipe oranges au-dessus des tables de vente et comptoir Merchandising téléphones : largeur de l'offre Mobilier autres que vitrines : panneaux-lames +broches/étagères (modularité, discount) ; bois blanc et bandes oranges, formes rectilignes, Signalétique : lexans par famille de produits avec icônes</p>	<p>Mobilier et éclairage d'accentuation : vitrines téléphones Matériaux du sol Éclairage d'accentuation : Lampes tulipe oranges au-dessus des tables de vente et comptoir (qualité de l'accueil) Couleurs (blanc : clarté)</p>	<p>Dispositif d'accompagnement : Tenue des équipes : chemise blanche et badge-prénom (=service)</p> <p>Dispositif d'action collective : Charte des engagements de l'enseigne</p>	<p>Logo Orange à l'entrée du magasin Mobilier symbolique : vitrines (=bijouterie) et tiges-supports (suspension des mobiles) : sublimation des produits (mise à distance inédite) Symbolique des couleurs (blanc : « futurisme » ; sécurité, sagesse, pureté)</p> <p>Dispositif d'action collective : Charte des engagements de l'enseigne</p>

	Fonctionnelle	Hédonico-sensorielle	Praxéologique	Rhétorique
3. Donner envie d'acheter	<p>Merchandising téléphones par usage : mobicarte, téléphone, musique, photo, tv/vidéo, business</p> <p>Fiches d'information sur tous les produits technologiques</p> <p>Merchandising fonctionnel pour les autres familles de produits, par usage et par prix</p> <p>Catalogues produits et services <i>Orange</i></p> <p>ILV offres <i>Orange</i> (tapis de comptoir « <i>chemin des éléphants</i> ») inséré dans tables de vente</p> <p>Affichage prix</p> <p>1 point d'encaissement au comptoir photo (point d'entrée et de sortie du magasin)</p>	<p>Mobilier de séduction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vitrines téléphones (<i>donne envie de demander à voir</i>) - Chaises transparentes Starck <p>Couleurs : blanc et transparence (luminosité, clarté)</p> <p>Éclairage d'accentuation (vitrines, produits et tables de vente)</p>	<p>Dispositif d'auto-détermination :</p> <p>prise en main des téléphones</p> <p>mobilier : tables de vente</p>	<p>Mobilier « symbolique » et éclairage d'accentuation : vitrines (=bijouterie) et tables de vente (=service)</p> <p>Symbolique des couleurs (blanc + transparence: lisibilité, clarté, « <i>futurisme</i> » ; + sécurité, sagesse, pureté pour blanc)</p>
4. Donner envie de rester	<p>Tables de vente intégrant ordinateur, scanner, fax, imprimante : envoi automatisé du dossier <i>Orange</i> et homologation du contrat optimisée</p> <p>Affichage 60x80 assurances et forfaits services complémentaires</p>	<p>Mobilier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vitrines téléphones (<i>donne envie de demander à voir</i>) - Chaises Starck : mobilier de séduction <p>Couleurs : blanc (luminosité, clarté)</p> <p>Éclairage d'accentuation</p>	<p>Dispositif d'accompagnement :</p> <p>Mobilier : tables de vente, chaises = <u>Espace de convivialité</u></p> <p>Dispositif d'auto-détermination</p> <p>Écran d'ordinateur tourné vers le client (souscription abonnement : démarche conjointe) => customisation du service (mais très assistée)</p>	<p>Sachets de bonbons en forme de téléphones dans coupelles sur tables de vente (lieu social ?)</p> <p>>> Dispositif d'action collective ?</p> <p>Dispositif d'auto-détermination (service personnalisé)</p> <p>Symbolique des couleurs (blanc + transparence: lisibilité, clarté, « <i>futurisme</i> » ; + sécurité, sagesse, pureté pour blanc)</p>
5. Donner envie de revenir	<p>Sacs et « <i>chemise administrative</i> »</p> <p>Efficiency du parcours-client</p> <p>SAV : « <i>Mobile Assistance</i> »</p>	-	-	<p>Dispositif d'accompagnement:</p> <p>Bonbons</p> <p>« <i>Chemise administrative</i> »</p>

Annexe E. Analyse du décor Photo Station Orange « brun » vs. « blanc » *- Parcours Téléphonie

** Les différences sont mentionnées en bleu et en gras dans le tableau*

Dimensions expérientielles / Étapes du parcours- client	Fonctionnelle	Hédonico-sensorielle	Praxéologique	Rhétorique
1. Donner envie d'entrer	<p>Couleurs (taupe = visibilité/rupture)</p> <p><i>Architecture extérieure :</i> Localisation (emplacement n°1 centre ville : accessibilité) Enseignes (bandeau et drapeau) Vitrine épurée (lisibilité) Mise en avant mono-produit en vitrine : Totems (sélection) <i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Vitrines téléphones visibles de l'extérieur</p>	<p>Couleurs (rupture extérieur/intérieur) : <i>« contexte enclavé, sécurisé »</i></p> <p><i>Architecture extérieure :</i> Éclairage façade</p> <p><i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Vitrines téléphones = surprise Éclairage accentuation vitrines téléphones Éclairage intérieur tamisé et bande lumineuse (vitrines) Enseigne lumineuse Orange</p>	<p><i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Visibilité des activités à l'intérieur du magasin (vente assise) = surprise</p>	<p>Symbolique des couleurs (couleurs chaudes : convivialité, « chez soi »)</p> <p><i>Architecture extérieure :</i> Enseigne drapeau Orange (co-branding > caution> référent)</p> <p><i>Architecture intérieure vue de l'extérieur :</i> Logo Orange à l'entrée du magasin (rappel/réassurance) Vitrines téléphones et vente assise(mobilier+éclairage) = surprise Enseigne lumineuse Orange</p>
2. Donner envie de découvrir	<p>Signalétique simple : blanc sur fond orange</p> <p>Merchandising téléphones : largeur de l'offre</p> <p>Mobilier autres que vitrines : panneaux-lames +broches/étagères (modularité, discount) ; bois blanc et bandes oranges, formes rectilignes, Signalétique : lexans par famille de produits avec icônes</p>	<p>Formes courbes : plafonds et mobilier</p> <p>Mobilier et éclairage : Encastré, panneaux-lames masqués, bande lumineuse produits = vitrines en suspensions (comme téléphones)</p> <p>Matériaux : sol, plafonds suspendus, mobilier (bois, tissus)</p> <p>Couleurs chaudes : taupe, orange, rouge</p>	<p>Dispositif d'accompagnement : Tenue des équipes : chemise blanche et badge-prénom (=service)</p> <p>Dispositif d'action collective : Charte des engagements de l'enseigne</p>	<p>Enseigne lumineuse Orange</p> <p>Mobilier symbolique : vitrines (=bijouterie) et tiges-supports (suspension des mobiles) : sublimation des produits (mise à distance inédite) renforcée par l'effet de suspension</p> <p>Symbolique des couleurs (couleurs chaudes : convivialité, « chez soi »)</p> <p>Dispositif d'action collective : Charte des engagements</p>

	Fonctionnelle	Hédonico-sensorielle	Praxéologique	Rhétorique
3. Donner envie d'acheter	<p>Merchandising téléphones par usage : mobicarte, téléphone, musique, photo, tv/vidéo, business</p> <p>Fiches d'information sur tous les produits technologiques</p> <p>Merchandising fonctionnel pour les autres familles de produits, par usage et par prix</p> <p>Catalogues produits et services <i>Orange</i></p> <p>ILV offres <i>Orange</i> (tapis de comptoir « <i>chemin des éléphants</i> ») inséré dans tables de vente</p> <p>Affichage prix</p> <p>1 point d'encaissement au comptoir photo (point d'entrée et de sortie du magasin)</p>	<p>Mobilier de séduction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vitrines suspendues - Tables de vente et « banquettes » : formes courbes, couleurs et matériaux <p>Couleurs chaudes : taupe, orange, rouge</p> <p>Éclairage d'accentuation (vitrines, produits et tables de vente)</p>	<p>Dispositif d'auto-détermination :</p> <p>prise en main des téléphones</p> <p>mobilier : tables de vente</p>	<p>Mobilier « symbolique » et éclairage d'accentuation :</p> <p>vitrines (=bijouterie) et tables de vente (=service) : féminité, convivialité, « comme à la maison »</p> <p>Symbolique des couleurs (couleurs chaudes : convivialité, « chez soi »)</p>
4. Donner envie de rester	<p>Tables de vente intégrant ordinateur, scanner, fax, imprimante : envoi automatisé du dossier <i>Orange</i> et homologation du contrat optimisée</p> <p>Affichage 60x80 assurances et forfaits services complémentaires</p>	<p>Mobilier de séduction : tables de vente, tabourets, « banquettes » : formes courbes, couleurs, matériaux</p> <p>Éclairage tamisé</p> <p>Couleurs chaudes : taupe, orange, rouge</p>	<p>Dispositif d'accompagnement :</p> <p>Mobilier : tables de vente, chaises = <u>Espace de convivialité</u></p> <p>Dispositif d'auto-détermination</p> <p>Écran d'ordinateur tourné vers le client (souscription abonnement : démarche conjointe) => customisation du service (mais très assistée)</p>	<p>Mobilier « symbolique » et éclairage tamisé tables de vente : féminité, convivialité, « comme à la maison »</p> <p>Sachets de bonbons en forme de téléphones dans coupelles sur tables de vente (lieu social ?)</p> <p>>> Dispositif d'action collective ?</p> <p>Dispositif d'auto-détermination (service personnalisé)</p> <p>Symbolique des couleurs (convivialité, « chez soi »)</p>
5. Donner envie de revenir	<p>Sacs, « <i>chemise administrative</i> » ;</p> <p>Efficiency du parcours-client ;</p> <p>SAV : « <i>Mobile Assistance</i> »</p>	-	-	<p>Dispositif d'accompagnement:</p> <p>Bonbons,</p> <p>« <i>Chemise administrative</i> »</p>

Annexe F. Analyse du décor *Photo Station Orange* « blanc » - Parcours *Photo*

Dimensions expérientielles Étapes du parcours	Fonctionnelle	Hédonico- sensorielle	Praxéologique
1. Donner envie d'entrer	Enseigne bandeau <i>Photo Station</i> Couleurs (orange : ancienne couleur de <i>Photo Station</i> ; blanc : lisibilité, clarté) Emplacement n°1 centre ville	Éclairage façade Couleurs	
2. Donner envie de découvrir	Lignes droites, flux de circulations simples Signalétique simple : orange sur fond blanc et icônes Éclairage d'accentuation : appareils photo numériques, livre-photo Mobiliier: panneaux-lames +broches/étagères (modularité) de couleur blanche Signalétique : lexans par famille de produits avec icônes	Couleurs	Dispositif d'accompagnement : Tenue des équipes (chemises et badges) Comptoir-photo
3. Donner envie d'acheter	Fiches d'information sur tous les produits technologiques Affichage prix pour tous les produits Affichage prix travaux photo tapis de comptoir : tarification simplifiée Merchandising fonctionnel par famille de produits, par usage et par prix Encaissement unique au comptoir photo au milieu du magasin	Couleurs	
4. Donner envie de rester	Bacs pochette travaux en magasin derrière comptoir (rapidité/efficience) Merchandising : Gamme de consommables derrière comptoir	Couleurs	
5. Donner envie de revenir	Un seul point d'encaissement : comptoir photo Sacs Pochette travaux (en papier)		

Annexe G. Analyse du décor *Photo Station Orange* « brun » vs. « blanc »* - Parcours Photo

* Les différences sont mentionnées en bleu et en gras dans le tableau

Dimensions expérientielles Étapes du parcours	Fonctionnelle	Hédonico-sensorielle	Praxéologique
1. Donner envie d'entrer	Enseigne bandeau <i>Photo Station</i> Couleurs (orange : ancienne couleur de <i>Photo Station</i> ; blanc : lisibilité, clarté) Emplacement n°1 centre ville	Éclairage façade Couleurs Éclairage intérieur : tamisé	
2. Donner envie de découvrir	Flux de circulations simples Signalétique simple : orange sur fond blanc et icônes Éclairage d'accentuation : appareils photo numériques, livre-photo Mobilier: panneaux-lames +broches/étagères (modularité) de couleur blanche Signalétique : lexans par famille de produits avec icônes	Lignes courbes Couleurs et matériaux Mobilier et éclairage : Panneaux-lames invisibles, vitrines appareils numériques Éclairage d'accentuation : consommables et appareils	Dispositif d'accompagnement : Tenue des équipes (blouses et badges) Comptoir-photo
3. Donner envie d'acheter	Fiches d'information sur tous les produits technologiques Affichage prix pour tous les produits Affichage prix travaux photo tapis de comptoir : tarification simplifiée Merchandising fonctionnel par famille de produits, par usage et par prix Encaissement au comptoir accueil/travaux	Couleurs et matériaux Mobilier de séduction : vitrines appareils, comptoir accueil/travaux/caisse	
4. Donner envie de rester	+ : Bacs pochette travaux en magasin derrière comptoir (rapidité/efficience) Merchandising : Gamme de consommables derrière comptoir	Couleurs et matériaux	
5. Donner envie de revenir	Point d'encaissement : comptoir photo / entrée et sortie du magasin Sacs, pochette travaux (en papier)		